

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

«03» червня 2019 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА
на здобуття ступеня бакалавра
з напрямку підготовки 6.030601 «Менеджмент»

на тему **«Розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємства в**
конкурентних умовах»

Виконав студент 4 курсу, групи УЗ-51

Книжник Кирило Ілліч

Керівник доцент кафедри менеджменту канд. пед. наук, доц. ПЕРМІНОВА С. О.

Рецензент доцент кафедри промислового маркетингу

к.е.н., доц. ПИСАРЕНКО Н. Л.

Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає
запозичень з праць інших авторів без
відповідних посилань.

Студент _____
(підпис)

Київ - 2019 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту
Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)
Напрямок підготовки **6.030601 «Менеджмент»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ *д.е.н., проф. Дергачова В.В.*

«24» жовтня 2018 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Книжнику Кирилу Іллічу**

1. Тема роботи: «Розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємства в конкурентних умовах»

керівник роботи канд. пед. наук., доц. ПЕРМІНОВА Світлана Олександрівна
затверджені наказом по університету від 28.02.2019р. № 788-с

2. Термін подання студентом роботи 03.06.2019 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, що регламентують порядок зовнішньоекономічної діяльності, інформація про історію створення та розвиток підприємства ДП ДГЗП «Спецтехноекспорт», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати», за 2015-2017 рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); звіти про виробництво продукції на зовнішні ринки за 2015-2017 рр.; статут.

4. Зміст пояснювальної записки

а) теоретична частина:

- визначити особливості здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємством в умовах глобальної конкуренції;
- виявити особливості та умови забезпечення розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

б) дослідницько-аналітична частина:

- надати організаційно-економічну характеристику підприємства та його зовнішньоекономічної діяльності;
- оцінити ефективність зовнішньоекономічної діяльності;
- Виокремити проблемні аспекти та проаналізувати можливості підприємства щодо розвитку зовнішньоекономічної діяльності

в) рекомендаційна частина:

- розробити проект зовнішньоекономічної операції в контексті розвитку зовнішньоекономічної діяльності;
- економічно обґрунтувати доцільність реалізації запропонованих заходів.

5. Перелік графічного матеріалу

1. Характеристика підприємства ДП ДГЗП «Спецтехноекспорт»
2. Характеристика світового ринку озброєнь
3. Аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства
4. Характеристика внутрішньогалузевої структури державного регулювання
5. Організаційна структура підприємства
6. SWOT-аналіз підприємства
7. Опис перспектив продукції підприємства
8. Порівняння продукції підприємства з конкурентами
9. Розрахунок вартості експортної продукції
10. Розрахунок NVP проекту

6. Орієнтовний перелік публікацій

1. «Особливості конкурентного середовища зовнішньоекономічної діяльності» Х Всеукраїнська науково-практична конференція «Сучасні підходи до управління підприємством», «КПІ ім. Ігоря Сікорського. м. Київ, 11 квітня 2019 р.

7. Дата видачі завдання

«24» жовтня 2018р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних, та практичних засад реалізації зовнішньоекономічної діяльності підприємства	25.10.2018р. – 25.11.2018	
2.	Аналіз теоретичного та практичного матеріалу з обраної тематики, обробка та аналіз інформації щодо зовнішньоекономічної діяльності підприємства	25.11.2018 – 25.12.2018	
3.	Розгляд теоретичних основ зовнішньоекономічної діяльності підприємства	25.12.2018 – 25.01.2019	
4.	Надання організаційно-економічної характеристики підприємству та його інноваційної діяльності	25.01.2018 – 25.02.2019	
5.	Оцінювання конкурентного ринкового середовища ДП ДГЗП «Спецтехноекспорт»	25.02.2019 – 25.03.2019	
6.	Вибір, розробка та обґрунтування шляхів розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства	25.03.2019 – 25.04.2019	
7.	Економічне обґрунтування рекомендованих заходів	25.04.2019 – 18.05.2019	
8.	Оформлення дипломної роботи на здобуття ступеня бакалавра	18.05.2019 – 31.05.2019	

Студент _____ КНИЖНИК К. І.

Керівник дипломної роботи _____ ПЕРМІНОВА С. О.

РЕФЕРАТ

Дипломна робота освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» на тему «Розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємства в конкурентних умовах» містить 97 сторінок, 30 таблиць, 13 рисунків, 16 формули, 2 додатки. Перелік посилань нараховує 37 найменувань.

Метою дослідження є: розроблення практичних рекомендацій щодо забезпечення розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства в конкурентних умовах.

Об'єктом дослідження є: система управління діяльністю підприємства у контексті забезпечення розвитку його зовнішньоекономічної діяльності у конкурентних умовах.

Предметом дослідження є: практичне обґрунтування забезпечення розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства у конкурентних умовах.

У роботі для досягнення поставленої мети було використано такі **методи дослідження:** системний підхід (для дослідження проблем підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства); фінансово-економічний аналіз (для дослідження стану зовнішньоекономічної діяльності підприємства); графічний (для наочного представлення результатів дослідження).

Результати дослідження можуть бути використані вітчизняними підприємствами для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності в конкурентних умовах, зокрема ДП ДГЗП «СПЕЦТЕХНОЕКСПОРТ», для розробки стратегії виходу підприємства на нові сегменти зовнішнього ринку.

Можливими напрямками продовження досліджень можуть бути альтернативні шляхи просування товару підприємства на зовнішній ринок, розроблення та обґрунтування іншої стратегії підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, конкурентоздатність, конкуренція, ефективність, зовнішній ринок, експорт.

ABSTRACT

Bachelor's thesis on the topic «Development of the enterprise foreign economic activity in competitive conditions» includes 97 pages, 30 tables, 13 drawings, 16 formulas, 2 attachments. The bibliography list consists of 37 items.

The purpose of the work: develop practical recommendations for ensuring the development of foreign economic activity of the enterprise in a competitive environment.

The research object: practical substantiation of the development of the foreign economic activity of the enterprise in a competitive environment.

The research subject: the enterprise management system in the context of ensuring the development of its foreign economic activity in a competitive environment.

In this work, the following ***research methods*** were used to achieve the goal: the systematic approach (for studying the problems of increasing the efficiency of foreign economic activity of the enterprise); financial and economic analysis (for studying the state of foreign economic activity of the enterprise); graphic (for visual presentation of research results).

The results of the study can be used by domestic enterprises to increase the efficiency of foreign economic activity in a competitive environment, in particular, the SE SFTE «SpetsTechnoExport», to develop a strategy for the company's access into new segments of the foreign market.

Possible ways to continue research can be finding of alternative ways to gain access of the foreign market for the company's product, to develop and foundate another strategy to increase the efficiency of foreign economic activity of the enterprise.

Keywords: *foreign economic activity, competitiveness, competition, efficiency, foreign market, export.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Особливості здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємством в умовах глобальної конкуренції.....	11
1.2. Умови забезпечення розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	21
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА ДГЗП «СПЕЦТЕХНОЕКСПОРТ»	33
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	33
2.2. Оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства	45
2.3. Виокремлення проблемних аспектів у розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	56
Висновки до розділу 2.....	62
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В КОНКУРЕНТНИХ УМОВАХ	64
3.1. Розроблення конкурентної стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	64
3.2. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів	73
Висновки до розділу 3.....	85
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91
ДОДАТКИ	95

ВСТУП

Актуальність теми. Зовнішньоекономічна діяльність відіграє вирішальну роль в умовах посилення інтеграційних процесів, забезпечує передумови активного розвитку підприємств на інноваційній основі, що визначає конкурентні переваги на світовому ринку товарів та послуг, в свою чергу конкурентоспроможність підприємства є однією з найважливіших категорій ринкової економіки, що характеризує можливість і ефективність адаптації господарюючих суб'єктів до умов ринкового конкурентного середовища. Конкуренція виступає найважливішим механізмом забезпечення ефективності, пропорційності і динамічності ринкової економіки. Дослідження міжнародної конкурентоспроможності підприємства в умовах економічної ситуації, яка склалась в Україні та світі, дає змогу розглядати її як комплексну характеристику потенційних можливостей забезпечення конкурентних переваг як підприємства так і галузі і країни в цілому. Для розвитку сучасних світогосподарських зв'язків характерними є активізація інтеграції національних економік, їх секторів та окремих регіонів країн, глобалізація конкуренції та уніфікація її форм між основними учасниками міжнародних економічних відносин. Особливого значення для нашої країни набуває активна участь у міжнародному поділі праці та інтеграційних процесах шляхом ефективного здійснення зовнішньоекономічної діяльності, оскільки це є важливим фактором трансформації та зростання економіки.

З вищесказаного можна зробити висновок про те, що проблема підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства є актуальним питанням, вирішенню якого і присвячується дана робота.

Питаннями розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства та особливостям її розвитку займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: М. Портер, А. Сміт, А. Мокій, А. Дунська, О. Кириченко, Л. Антонюк, О.

Гребельник, А. Градов, М. Дідківський, О. Кіреєв, І. Багорова, Л. Батченко, Т. Циганкова тощо.

Теоретичною базою дослідження є сучасні теорії ринкової економіки, наукові концепції, монографії та періодичні публікації українських і зарубіжних учених з питань підприємництва, менеджменту, формування механізмів управління розвитком підприємства, формування конкурентних стратегій. У роботі використано законодавчі і нормативні акти України, інструктивні відомчі матеріали.

Інформаційну базу дослідження склали: економічна література і періодичні видання, аналітичні дані з різних напрямків діяльності підприємств, матеріали органів державної статистики України, програми розвитку підприємства, рішення органів державної влади, а також результати досліджень, виконаних автором. У роботі використані статистичні та евристичні методи, порівняльний та техніко–економічний аналіз, узагальнення експертних оцінок.

Метою дипломної роботи є розроблення практичних рекомендацій щодо забезпечення розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства в конкурентних умовах на основі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких завдань:

- визначити економічний зміст та значення зовнішньоекономічної діяльності для підприємства;
- виявити особливості та основні підходи до розвитку зовнішньоекономічної діяльності промислового підприємства.
- дослідити сутність конкурентоспроможності в ринковій економіці та її основні складові;
- окреслити етапи процесу управління конкурентоспроможністю промислових підприємств;
- розглянути загальну характеристику діяльності ДП ДГЗП

«Спецтехноекспорт»;

- оцінити потенціал та можливості активізації зовнішньоекономічної діяльності;
- проаналізувати фінансову діяльність підприємства;
- проаналізувати можливості підприємства щодо розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

Об’єктом дослідження даної роботи є система управління діяльністю підприємства у контексті забезпечення розвитку його зовнішньоекономічної діяльності у конкурентних умовах.

Предмет дослідження – практичне обґрунтування забезпечення розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства у конкурентних умовах.

База дослідження – ДП ДГЗП «Спецтехноекспорт».

Методи дослідження. При аналізі господарської (у тому числі зовнішньоекономічної діяльності) було застосовано статистичні методи дослідження числових даних: вертикальний (структура показників) та горизонтальний (динаміка показників) аналіз; при розрахунку показників ефективності було використано метод дисконтування.

Практична значущість Висновки та рекомендації роботи можуть знайти конкретну реалізацію в діяльності ДП ДГЗП «Спецтехноекспорт» в частині пропозицій щодо реалізації системи управління діяльністю підприємства у контексті забезпечення його конкурентоспроможності.

За результатами дипломної роботи рівня вищої освіти "бакалавр" опублікована 1 наукову працю.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Особливості здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємством в умовах глобальної конкуренції

Конкурентоспроможність підприємства є однією з найважливіших категорій ринкової економіки, що характеризує можливість і ефективність адаптації господарюючих суб'єктів до умов ринкового конкурентного середовища [1, с. 34]. Конкуренція утворює специфічну сферу відносин між економічними суб'єктами, яка має власні характеристики, джерела, умови розвитку, і з яких складається конкурентне середовище сучасної економічної системи.

Ключову роль конкуренції для функціонування ринкової економіки узагальнив А. Сміт, зазначаючи, що конкуренція виступає найважливішим механізмом забезпечення ефективності, пропорційності і динамічності ринкової економіки [2, с. 15]. За висловлюванням В. Шепарда, конкуренції притаманні різноманітні аспекти, але її головна функція очевидна: ефективна конкуренція змушує ринкову систему добре працювати [3, с. 25].

Конкуренція у ринкових умовах змушує суб'єкти господарювання не зупинятися на досягнутому рівні конкурентоспроможності, а постійно рухатись і самовдосконалюватись.

На даний час існує велика кількість трактувань терміна «конкуренція». Як економічна категорія, конкуренція – це економічна боротьба, суперництво між відокремленими виробниками продукції, робіт, послуг щодо задоволення своїх інтересів, пов'язаних із продажем цієї продукції, виконаних робіт, наданням послуг одним і тим же споживачам [4, с. 11], тобто конкуренція притаманна суб'єктам господарювання спорідненого виду господарської діяльності.

Економічна наука передбачає три концептуальних підходи до розуміння конкуренції залежно від природи взаємодії ринку й економічного суб'єкта: поведінковий, структурний та функціональний (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до розуміння конкуренції

Автор визначення	Визначення поняття «конкуренція»
А. Сміт, М. Портер, (поведінковий підхід)	<ul style="list-style-type: none"> - виявлення особливостей стратегії поведінки суб'єктів господарювання у боротьбі за платоспроможний попит; - мотивація суб'єктів господарювання щодо забезпечення конкурентоспроможності на ринку полягає в оволодінні ресурсами споживача через максимальне задоволення їх потреб; - при визначенні нехтується факт, що конкурентна боротьба ведеться не лише за платоспроможний попит, але й за монополізацію ринків збуту, джерел сировини, результатів науково-технічного прогресу, кваліфікованої робочої сили тощо.
Ф. Еджоурт, А. Курно, Дж. Робінсон, Е. Чемберлен (структурний підхід)	<ul style="list-style-type: none"> - ринковий механізм знеособлений, не залежить від дій окремих осіб і суб'єктів господарювання, важливі лише структура ринку та умови функціонування на ньому; - конкуренція розглядається як механізм регулювання пропорцій суспільного виробництва, в результаті дії якої відбувається міжгалузева міграція факторів виробництва; - конкурентний ринок характеризується наявністю значної кількості продавців однорідної продукції, в межах якого частка обсягу продажу окремого підприємства настільки мала, що не може істотно вплинути на ціну продукції.
Й. Шумпетер, Ф. Хаєк (функціональний підхід)	<ul style="list-style-type: none"> - конкуренція розглядається як чинник економічного зростання внаслідок орієнтації суб'єктів господарювання на впровадження інноваційної стратегії розвитку; - для досягнення конкуренції на ринку суб'єктам господарювання необхідно постійно знижувати витрати на виробництво продукції та пропонувати споживачам на ринку нову продукцію для задоволення зростаючих потреб.

Джерело: [6, с. 20]

Згідно із Законом України «Про захист економічної конкуренції». Економічна конкуренція – це змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають

можливість вибрати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку [5].

Основою конкуренції є конкурентоспроможність продукції, як система економічних, організаційних, технологічних, технічних, нормативно-правових, збутових і екологічних параметрів, які у процесі взаємодії забезпечують високу якість продукції та попит на ринку, але мають різну природу.

Отже, можна узагальнити, що підходи до визначення поняття економічної конкуренції, яка охоплює безліч різних аспектів і рівнів, різняться між собою. Ураховуючи розвиток ринкових відносин, виокремимо риси сучасного розуміння економічної конкуренції (рис. 1.1).

Риси конкуренції	Проявляється у ринковому середовищі
	Основа ринкових методів господарювання
	Притаманний економічний процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби між суб'єктами господарювання
	Правовий характер конкурентної боротьби
	Виникає на різних системних конкурентних рівнях
	Чинник економічного зростання
	виникає між суб'єктами, які виробляють схожі товари, надають послуги, виконують роботи
	стимулює суб'єктів конкуренції до пошуку і підвищення своїх конкурентних переваг
	здійснює різноманітний вплив на конкурентів
	бажаного результату можуть досягнути одразу декілька суб'єктів конкуренції

Рис. 1.1. Риси економічної конкуренції
[Розроблено автором на основі 6]

Економічній конкуренції притаманний процес взаємодії, взаємозв'язку й боротьби між суб'єктами господарювання, які вступили у конкурентну боротьбу: підприємствами, фізичними особами-підприємцями, галузями, регіонами, економіками країн, країнами тощо (рис. 1.2).

Суб'єкти економічної конкурентної боротьби	Підприємства, ФОП, тощо
	Об'єднання суб'єктів підприємницької діяльності
	Галузі, підгалузі, види економічної діяльності, сектори, тощо
	Регіони
	Країни та їх об'єднання

Рис. 1.2. Суб'єкти економічної конкурентної боротьби
[Розроблено автором на основі 6]

Очевидно, що суб'єкти конкурентної боротьби на різних конкурентних рівнях прагнуть найповніше задовольняти попит споживачів. Для цього їм потрібно увесь час формувати нові чи розвивати вже існуючі конкурентні переваги шляхом застосування інтенсивних методів виробництва, поліпшення якості продукції, використання нової збутової політики тощо. Можливість формувати, підтримувати та розвивати конкурентні переваги характеризується інтегральною властивістю системи (підсистеми) – конкурентоспроможністю, яка зароджується та проявляється лише у конкурентній боротьбі як результативність системи.

Потрібно з'ясувати сутність і взаємозв'язок між такими категоріями як конкурентоспроможність, потенціал суб'єкта господарювання, конкурентний потенціал, конкурентні переваги та конкурентна позиція (рис. 1.3).

Конкурентоспроможність передбачає сукупність факторів, переваг і потенціалу, що дають змогу брати участь у конкурентній боротьбі та займати бажану конкурентну позицію на певному ринку.

Необхідно розрізняти поняття потенціал суб'єкта господарювання та конкурентний потенціал, тому що потенціал суб'єкта господарювання – це внутрішній потенціал, а конкурентний потенціал – це зовнішньо-внутрішній потенціал. Із потенціалу підприємства в конкурентний потенціал потрапляють лише конкурентні переваги. Конкурентний потенціал виникає і розвивається у конкурентному середовищі, що вказує на тісну його залежність від явища конкуренції.

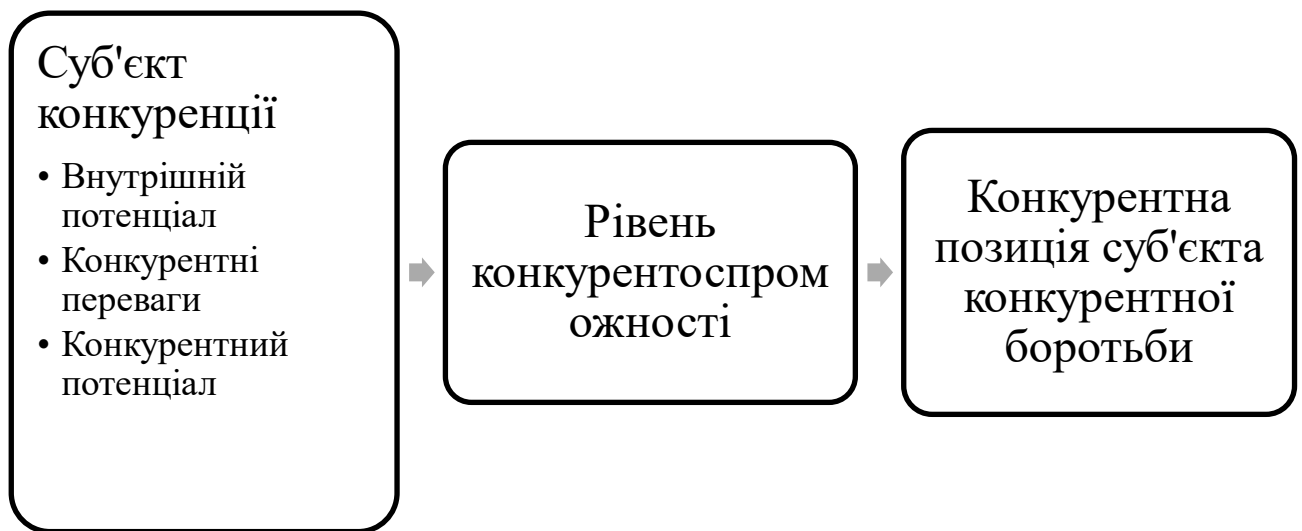


Рис. 1.3. Формування конкурентної позиції суб'єкта конкуренції

[Розроблено автором на основі 6]

Конкурентна перевага – це ліпший, із погляду результатів конкурентної боротьби, стан чинника конкурентоспроможності суб'єкта економічної діяльності порівняно зі станом цього чинника у його конкурентів, тобто не всі фактори формування, розвитку та забезпечення конкурентоспроможності можуть бути конкурентними перевагами.

Наслідком процесу формування та реалізації потенціалу та конкурентного потенціалу, зокрема, є конкурентна позиція суб'єкта конкурентної боротьби, яка характеризується певним рівнем конкурентоспроможності.

Конкурентна позиція перебуває у прямій залежності від рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, тобто із підвищенням рівня конкурентоспроможності його конкурентна позиція поліпшується, і навпаки. Зауважимо, що конкурентна позиція відносно конкретного суб'єкта визначається у конкретному конкурентному середовищі. Наприклад, із фінансового погляду, конкурентоспроможність підприємства – це здатність ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку.

Виробництво і реалізація конкурентоспроможної продукції – обов'язкова умова конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. У ширшому сенсі для забезпечення конкурентоспроможності необхідна систематична робота по всьому виробничо-господарському циклу, що призводить до конкурентних переваг у сфері НДДКР, виробництва, управління, фінансів, маркетингу тощо. Конкурентоспроможність підприємства – результат його конкурентних переваг за усім спектром проблем управління.

Саме тому конкурентоспроможність підприємства розглядається як частина конкурентоспроможності певної галузі й економіки країни в цілому, яка дозволяє запропонувати, сконструювати й організувати нову змінювану систему. Також конкурентоспроможність підприємства відображає динамічний характер, тобто порівняння показників одного підприємства з аналогічними підприємствами в часі.

Особливості конкурентних процесів, які відбуваються в економіці країни мають вплив на формування конкурентного середовища зовнішньоекономічної діяльності. В силу особливого становища міжнародної діяльності - своєрідного «моста», що з'єднує національне і світове господарство, - конкурентне середовище ЗЕД знаходиться під впливом не тільки внутрішніх, але і зовнішніх чинників, що визначаються в даний час глобалізацією світової економіки.

Для розвитку сучасних світогосподарських зв'язків характерними є активізація інтеграції національних економік, їх секторів та окремих регіонів країн, глобалізація конкуренції та уніфікація її форм між основними учасниками міжнародних економічних відносин. Особливого значення для нашої країни набуває активна участь у міжнародному поділі праці та інтеграційних процесах шляхом ефективного здійснення зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), оскільки це є важливим фактором трансформації та зростання економіки.

Досягнення успіху у цьому напрямі передбачає підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняних економічних суб'єктів на зовнішньому ринку, розвиток і реалізацію експортного потенціалу, що дозволить здійснювати успішну інтеграцію економіки України, зокрема, окремих її секторів та регіонів у світове господарство. Впровадження системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності значною мірою визначатиме ефективну діяльність вітчизняних підприємств, галузей і регіонів на зовнішніх ринках, сприятиме вирішенню проблем і ліквідації структурних диспропорцій їх ЗЕД, дозволить здійснити успішну міжнародну інтеграцію вітчизняної економіки, і тому вимагає глибокого наукового аналізу та обґрунтування методів і механізмів реалізації.

В ринковій системі господарювання категорія конкурентоспроможності є однією з головних, оскільки в ній концентровано виражаються економічні, науково-технічні, виробничі, організаційно-управлінські, маркетингові можливості як окремого суб'єкта господарської діяльності, так і економіки країни.

У національному та міжнародному просторі конкурентоспроможність галузі залежить від факторів, які М. Портер об'єднує у систему «національного ромба» або «діамантову» модель конкурентного ромба (рис. 1.4). Дослідник розкриває чотири головних властивості (детермінанти) економіки, які формують середовище, в якому функціонують підприємства досліджуваної країни.

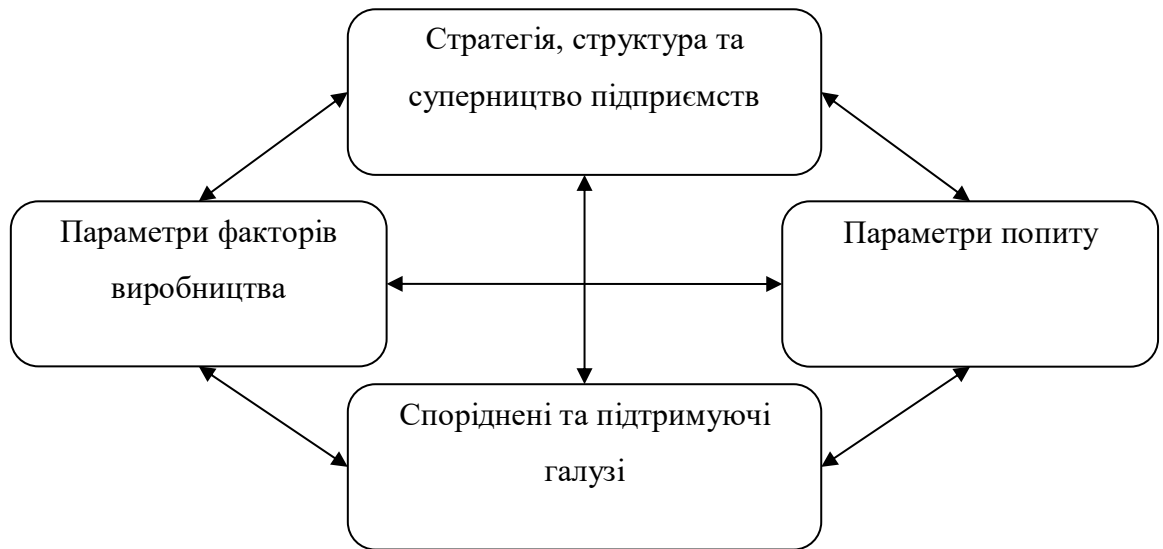


Рис. 1.4. Детермінанти конкурентних переваг країни [9, с. 38]

Кожна окрема детермінанта та всі у сукупності формують основу конкурентних переваг країни чи окремої галузі, те середовище, яке кожна держава створює для підтримки своїх галузей.

Конкурентну перевагу за М. Портером, отримують фірми, що базуються у тих країнах, які уможливають найшвидше накопичення спеціалізованих ресурсів і навиків.

Також відмічається, що конкурентна перевага на основі загальних факторів - є часто нестійкою перевагою. Жодна країна не в змозі створювати і вдосконалювати одночасно всі типи і різновиди факторів.

Структура попиту на внутрішньому ринку - основа конкурентної переваги країни. Попит на внутрішньому ринку під впливом глобалізації та інтернаціоналізації виводить на світовий ринок товари і послуги, створені у країні.

Також М. Портер виокремлює й інші закономірності міжнародної конкуренції, а саме [9, с. 88]:

- національні особливості впливають на методи організації і управління фірм;

- успіх мають ті галузі, в які багато інвестують і у яких докладається чимало зусиль;
- у світовій конкуренції монополії або картелі поступаються фірмам, що діють в умовах суперництва.

Енергійна внутрішня конкуренція зміцнює позиції фірм на місцевому ринку та змушує їх прориватися на світовий рівень у пошуках можливостей для подальшого зростання. Сильні місцеві фірми, що загартовані внутрішньою конкуренцією, здатні досягати успіхів і за кордоном. Рідко компанія витримує сильну конкуренцію на світовому ринку, не маючи суперників на внутрішньому. Інтенсивне суперництво на внутрішньому ринку допомагає усунути залежність від базових переваг, оскільки всі місцеві фірми ними користуються.

Підприємство, що виходить на зовнішній ринок, стикається з принципово новим конкурентним середовищем. В умовах світового ринку конкурують не лише окремі виробничо-господарські одиниці, насамперед конкурують капітали різних країн, тобто йдеться про міжнаціональну конкуренцію в глобальному просторі. Окрім цього, в умовах міжнародного конкурентного середовища підприємство стикається з набагато більшою кількістю учасників конкурентних відносин, які різняться за своїми економічними, технологічними, маркетинговими характеристиками. Кожне підприємство прагне отримати якомога вищі економічні результати від своєї діяльності, незалежно від того, діє воно в межах національних кордонів чи в умовах світового ринку [7, с. 105].

З боку зовнішнього середовища на формування міжнародної конкурентоспроможності підприємства впливають такі чинники, як світове економічне макросередовище, середовище цільового зовнішнього ринку збуту (рівень економічного, політичного, технологічного, інституціонального та соціального розвитку країни, де здійснюється збут продукції вітчизняного підприємства), стан реального сектору економіки країни, рівень економічного

добробуту населення, інвестиційна політика, рівень державного регулювання, інфляційні процеси тощо. Окрім того не можна не відзначити роль транснаціональних корпорацій (ТНК) у формуванні конкурентного середовища світової економіки, їх особливі конкурентні позиції значною мірою обумовлені здатністю об'єднувати в своїй діяльності основні форми зовнішньоекономічної діяльності: зовнішню торгівлю, міжнародне інвестиційне співробітництво, валютні операції і міжнародну кооперацію виробництва. Це дозволяє не тільки істотно посилити джерела конкурентних переваг ТНК, підвищити продуктивність їх використання, але і створює своєрідний синергетичний ефект, який проявляється в ефективному поєднанні вищезазначених форм ЗЕД [8, с. 348].

У внутрішньому середовищі підприємства ключовим чинником посилення міжнародної конкурентоспроможності є наявність системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, яка здатна забезпечити функціонування підприємства в умовах світового ринку. Як і в будь-якому системному утворенні, в системі управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства можна виділити сукупність підсистем, що взаємодіють одна з одною та формують взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем. Зазначені підсистеми визначаються своїми функціями, принципами та бізнес-процесами.

Переплетення цих факторів надає конкурентному середовищу зовнішньоекономічної діяльності складного і суперечливого характеру, а для держави, що відіграє в її формуванні важливу роль і від якого багато в чому залежить ефективність інтеграції країни в світовий економічний простір, актуальну практичну проблему.

1.2. Умови забезпечення розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Дослідження особливостей конкуренції в умовах глобалізації уможливили виявлення наступних факторів, які здійснюють безпосередній вплив на її розвиток та зростання конкурентоспроможності суб'єктів міжнародних економічних відносин [10, с. 67]:

- розвиток нових технологій дає змогу створювати потужні інформаційно-комунікаційні системи, за допомогою яких усі процеси між суб'єктами можуть організовуватись швидше, дешевше та ефективніше, що підвищує їх конкурентоспроможність;
- регіоналізація та лібералізація торгівлі розширює можливість одночасно отримувати вигоди споживачам як щодо ціни, так і щодо якості завдяки високій інформованості через мережу Інтернет. Загострюється конкуренція між фірмами, виникають стратегічні альянси, відбуваються злиття й поглинання компаній. Стає агресивнішою поведінка торговельних посередників щодо технологічних товарів (виключаються товари із знижками);
- глобалізація попиту і пропозиції характеризує швидке зростання кількості глобально діючих споживачів і збутових посередників;
- зростання кількості учасників міжнародного поділу праці загострює конкуренцію між ними. «Нові гравці» на світовому ринку — це Індія, Південна Америка, Китай, нові індустріальні країни. Понад 50 % усього населення світу стали новачками в міжнародній торгівлі та інвестиціях. Це означає, що країни «першого світу» набули не тільки нових споживачів своїх товарів і послуг, а й нових конкурентів, особливо, через низьку вартість робочої сили (і відповідно — високий рівень цінової конкурентоспроможності);
- зростання транснаціональних мереж розширює масштаб конкуренції, переміщення капіталу збільшує кількість учасників світового виробництва, сприяючи появі нових конкурентів, зростає конкуренція як за споживачів, так

і за постачальників товарів, різко знижується собівартість продукції, завдяки досягненню ефекту масштабу та можливостям застосування ТНК новітніх технологічних процесів.

Вихід на зовнішній ринок завжди пов'язаний з початком нової конкурентної боротьби. Так, якщо з існуючими партнерами у підприємства вже налагодженні зв'язки та система постачання, то співпрацю з майбутніми партнерами потрібно чітко продумати з урахуванням регіональних особливостей, адже всі країни відрізняються між собою за рівнем попиту на той чи інший товар [11, с. 15].

В умовах високої насиченості, а інколи перенасиченості світових товарних ринків кожен товар (і товаровиробник) змушений вести жорстку боротьбу за переваги споживачів, що надається лише найбільш конкурентоспроможним товарам. Тобто таким, які на одиницю своєї вартості (ціни) задовольняють більше потреб на більш високому рівні, ніж товари конкурентів.

Зростаючий інтерес до якості, що викликаний посиленням конкурентної боротьби на всіх без винятку світових ринках, ставить цілком конкретні завдання перед виробниками продукції. В наш час, покращити якість означає підвищити конкурентоспроможність своїх товарів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку [12, с. 23].

Щодо підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства, то тут, перш за все, доцільно визначити ті країни, що є привабливими для подальшої співпраці, проаналізувати існуючі зовнішньоекономічні зв'язки та виділити перспективні напрями розвитку.

Головною метою має бути ретельний аналіз системи міжнародної торгівлі, економічного середовища країни, куди буде здійснюватись проникнення, а також необхідно враховувати політико-правові та культурні особливості її середовища [13, с.26].

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку потрібно розробити стратегію зовнішньоекономічної

діяльності, тобто єдиний напрямок, який буде враховувати внутрішні можливості підприємства та ринкові умови, в яких йому доводиться функціонувати.

Дана стратегія має розроблятися з урахуванням таких факторів [13, с. 30]:

- визначення чітких цілей виходу на новий ринок;
- розмір та потенціал зарубіжного ринку;
- проблеми, які можуть виникнути через реалізацію відповідного продукту на новому ринку;
- поширеність товару за кордоном та оцінка можливостей подальшого співробітництва;
- кон'юнктура ринку, наявність конкурентів, товарів-аналогів тощо.

Окрім того, підприємству при розробленні даної стратегії необхідно детально визначити зміст і сутність факторів впливу на розвиток ЗЕД, наведених на рис. 1.5, 1.6, 1.7 у конкретних умовах функціонування підприємства.

Для аналізу зовнішніх факторів впливу широко застосовуваним та визнаним класичним є метод PEST - (або STEP) - аналізу. PEST-аналіз — інструмент, що призначений для ідентифікації політичних (P — political), економічних (E — economic), соціальних (S — social) і технологічних (T — technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства [14, с. 75].

Дещо розширеними є модифікації цього методу, зокрема PESTLE-аналіз, що, окрім уже зазначених, передбачає виявлення впливу правового фактору та довкілля (Legal, Environmental) та STEEPLE-аналіз, який охоплює довкілля, соціально-демографічний, технологічний, економічний, політичний, правовий та етнічний фактори, також може враховувати і географічний фактор. У всіх випадках метою аналітичної процедури є виявлення наявного

та передбачення майбутнього впливу найбільш значущих для діяльності підприємства зовнішніх факторів.

Фактори впливу на розвиток ЗЕД поділяються на:

- внутрішні фактори;
- зовнішні фактори;
- зовнішнє мікросередовище;
- зовнішнє мікросередовище.

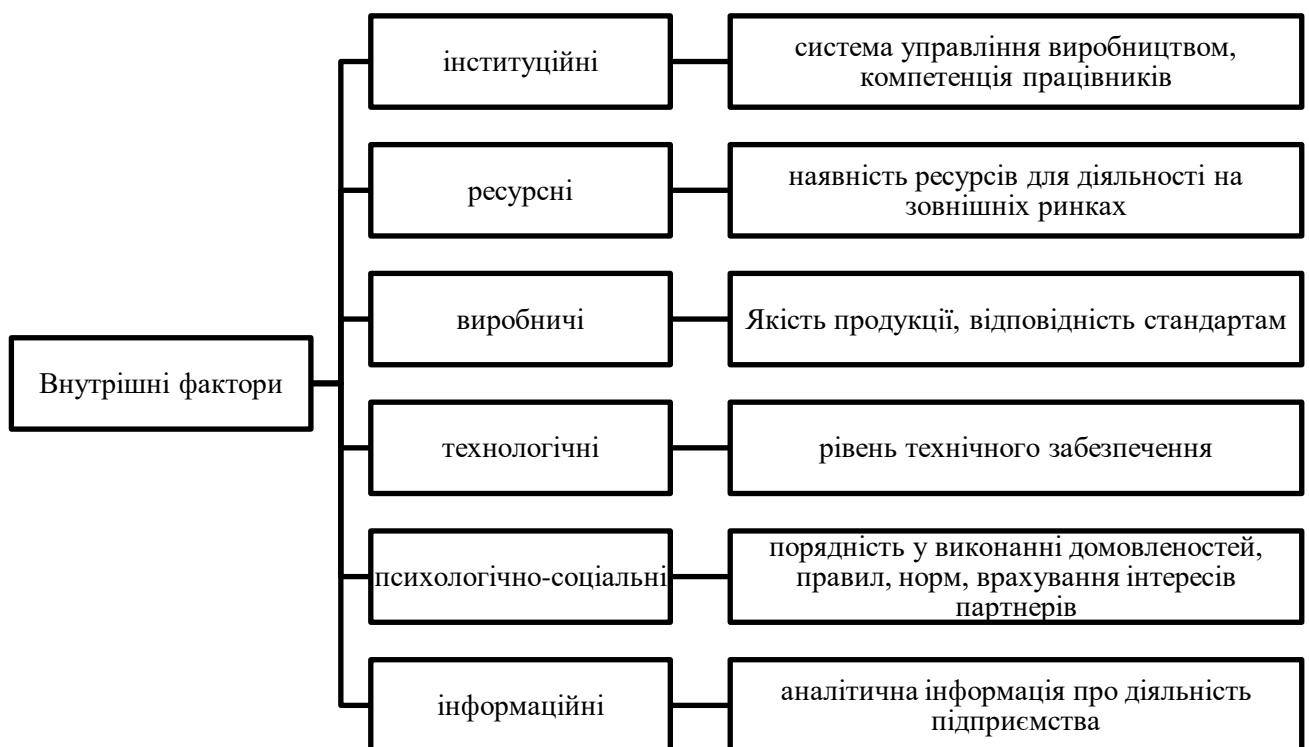


Рис. 1.5. Внутрішні фактори впливу на розвиток ЗЕД

[Розроблено автором на основі 15]

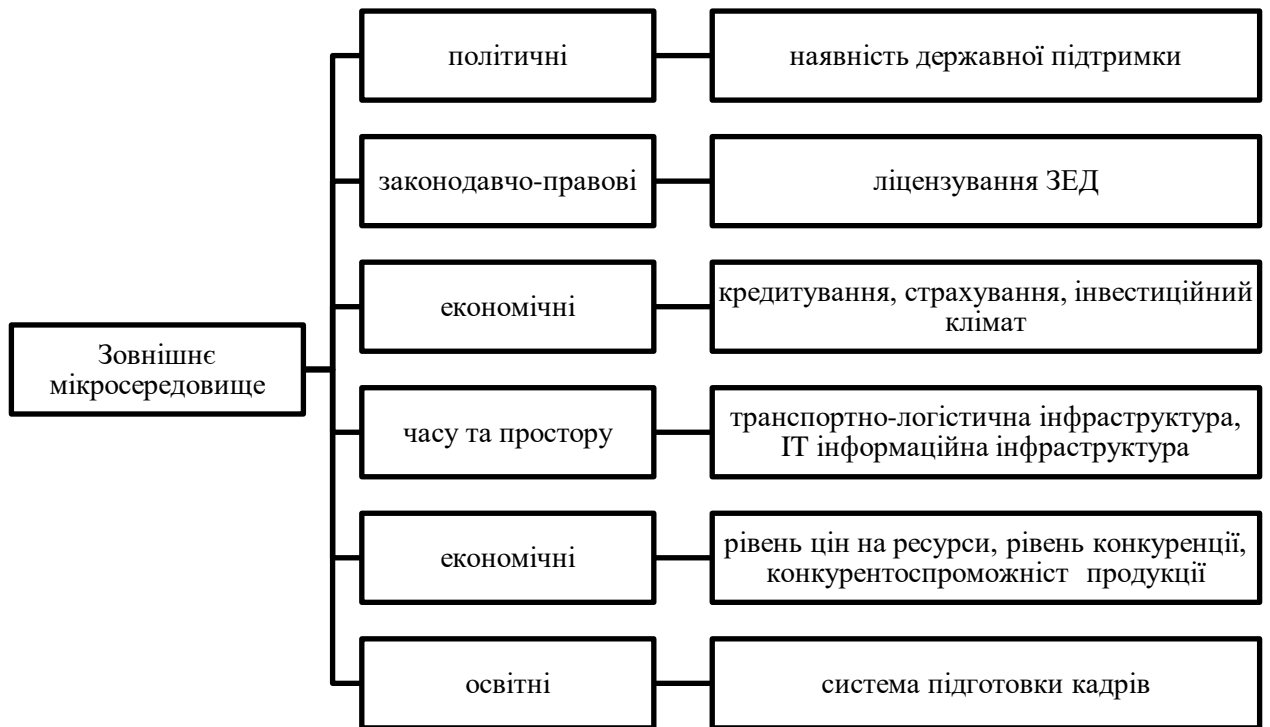


Рис. 1.6. Фактори впливу зовнішнього мікросередовища

[Розроблено автором на основі 15]



Рис. 1.7. Фактори впливу зовнішнього макросередовища

[Розроблено автором на основі 15]

Варто відзначити, що розробка стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств є складним процесом і вимагає

своєчасних і достовірних розрахунків ефективності такої діяльності. Основні причини: важко прогнозувати різні ризики – інфляційні (зростання цін на матеріали, комплектуючі, заробітні плати, енергоносії та ін.); політичні (введення обмежень, ембарго, нестабільність ситуації в країні та ін.); ринкові (зміна світових цін, зниження попиту тощо).

Також важливим фактором удосконалення зовнішньоекономічної діяльності є оцінка та аналіз сильних і слабких сторін підприємства. Слабкі сторони дадуть змогу підприємству визначити небезпеку зі сторони зовнішнього оточення, а сильні сторони – використовувати можливості зовнішнього середовища. Зазвичай, для цього здійснюється SWOT-аналіз підприємства, що надає оцінку можливостей і загроз діяльності на зовнішньому ринку [16, с. 36].

Для здійснення SWOT- аналізу потрібно дослідити середовище ведення бізнесу, тобто усі зовнішні і внутрішні фактори: кон'юнктуру ринку, правове регулювання, політику конкурентів, рівень технологій та продуктивність праці.

До сприятливих можливостей у сфері здійснення ЗЕД можна віднести такі: можливість збільшення обсягів виробництва за рахунок зовнішніх ринків, сприятлива кон'юнктура ринку, пошук нових партнерів для співробітництва на вигідних умовах [18, с. 5].

Для розвитку зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств необхідно вдосконалювати організаційно-економічні механізми здійснення їх зовнішньоекономічної діяльності. Шляхи підвищення ефективності експортної діяльності підприємства наведено в табл. 1.2.

Основним напрямом підвищення ефективності експортної діяльності для підприємств може стати визначення важелів впливу на споживчий попит. Із цією метою підприємствам варто проводити детальний аналіз споживчого попиту та уподобань споживачів для визначення ресурсів, необхідних для задоволення споживчого попиту, а також спрямувати інвестиції в різноманітні

механізми управлінського обліку та контролю, які мають безпосередній вплив на задоволення споживчого попиту [19, с. 173].

Таблиця 1.2

Шляхи підвищення ефективності експортної діяльності підприємства

№	Напрямок вдосконалення	Характеристика
1.	Управління експортною діяльністю на підприємстві	Моніторинг процесу прийняття рішень стосовно експортної діяльності, включаючи планування, визначення методів ведення діяльності, встановлення відповідальності різних відділів та координації їх діяльності в рамках здійснення експортної діяльності підприємства
2.	Управлінський облік і контроль	Структура даних по продукції, облік сировини, облік технологічної маршрутизації та виробничих об'єктів
3.	Управління ресурсами	Моніторинг раціонального використання наявних ресурсів: капітальних, технічних, технологічних, трудових, маркетингових, інформаційних, безпосередньо задіяних в експортній діяльності підприємства
4.	Оцінка споживчого попиту та управління запасами	Збір та аналіз даних щодо товарів конкурентів та смаків зарубіжних споживачів, адміністрування замовлень, моніторинг; визначення необхідного розміру запасів і комплектуючих, а також обсягів незавершеного виробництва
5.	Оцінка експортної діяльності підприємства	Моніторинг та оцінка ефективності експортної діяльності за допомогою методів внутрішнього контролю, який включає: вивчення закордонного ринку збуту; підготовку виробництва продукції на експорт; виробництво експортованої продукції; реалізацію експортованої продукції; післяпродажне обслуговування

Джерело: [19, с. 173]

Головна проблема в оптимізації зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств – проблема збуту продукції. Кожне підприємство здійснює діяльність на зовнішньому ринку не ізольовано. На здійснення зовнішньоекономічної діяльності, її ефективність впливають законодавчі акти, міжнародне право, митні тарифи, політична ситуація, взаємини із засобами масової інформації (реклами та ін.). Наростити обсяги зовнішньоекономічної діяльності можливо шляхом залучення інвестицій.

Також для підвищення ефективності ЗЕД підприємства та забезпечення конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку варто формувати стратегію зовнішньоекономічної діяльності.

Також доцільно проводити маркетингове дослідження ринку для виявлення потреб та смаків споживачів, оцінки діяльності постачальників (визначення якості сировини та рівня цін на неї в даній галузі). При дослідженні зовнішніх можливостей підприємства необхідно провести портфельний аналіз підприємства на зовнішньому ринку за допомогою матричного аналізу. При проведенні матричного аналізу ЗЕД підприємства найчастіше використовуються такі матриці [17, с. 70]:

- матриця BCG – аналіз темпів зростання та частки ринку;
- матриця GEM – аналіз порівняльної привабливості ринку та конкурентоспроможності;
- матриця ADL – аналіз життєвого циклу галузі та відносного положення на ринку;
- матриця Shell/DPM – аналіз привабливості ресурсоємної галузі в залежності від конкурентоспроможності.

Після проведення аналізу економічної діяльності підприємства складається список стратегічних альтернатив, тобто система стратегій із розрахунком вірогідності їх запровадження для досягнення загальної мети.

Побудова стратегії зовнішньоекономічної діяльності дозволить підприємству чітко усвідомлювати власні можливості та адаптуватись до зміни різноманітних факторів.

Розроблені шляхи оптимізації зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств будуть ефективні, якщо вихід підприємств на зовнішні ринки буде всебічно обґрунтований і розрахований на перспективу.

На даний момент процес освоєння вітчизняними товаровиробниками зарубіжних ринків супроводжується значними труднощами і проблемами, які обумовлені недосконалістю форм фінансових розрахунків, нерозвиненістю

транспортної і ринкової інфраструктури договірно-правової бази, практики регулювання митних процедур і оподаткування. Отже, вітчизняний товаровиробник буде спроможний вийти на світовий ринок лише за умови виробництва якісної продукції, яка б відповідала існуючим запитам і потребам споживачів.

Розв'язання цієї проблеми можливе лише за умови вкладення капіталу та впровадження сучасних інноваційних розробок у пріоритетні галузі, іншими словами, забезпечення інтенсивного розвитку економіки. У переважній більшості продукція вітчизняних товаровиробників характеризується низьким рівнем якості, що не відповідає світовим стандартам, а також високим рівнем затрат на її виробництво, що в кінцевому підсумку обумовлює низький рівень конкурентоспроможності на зарубіжних ринках [20, с. 29].

Для того, щоб управляти конкурентоспроможністю, розглядаючи її з різних позицій, в тому числі і з позицій індикатора управління підприємством-експортером, її необхідно вимірювати. Це означає, що повинні бути вироблені ті чи інші підходи до вимірювання конкурентоспроможності, а також відповідні процедури роботи з даним показником як індикатором і об'єктом управління.

Отже, щоб виявити шляхи підвищення ефективності зовнішньоторговельної діяльності підприємств необхідно:

- проаналізувати динаміку розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- дослідити раціональність використання ресурсів, заінтересованість у продукції підприємства на зовнішньому ринку;
- комплексно дослідити проблеми підвищення ефективності та розвитку зовнішньоекономічної діяльності;
- виявити перспективні напрями удосконалення системи управління та планування зовнішньоекономічних зв'язків на рівні підприємства;

- удосконалити організаційно-економічні заходи щодо підвищення конкурентоспроможності експортної продукції;
- оцінити рівень і якість виконання підприємством зобов'язань по контрактах з іноземними партнерами, дослідити ефективність та переваги такої співпраці;
- проаналізувати методики аналітичної оцінки ефективності окремої експортної операції.

Як видно, спектр можливих напрямів удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства досить широкий. Однак, підприємству необхідно серед різноманіття можливих варіантів розвитку зовнішньоекономічних зв'язків відібрати саме ті напрями, які є найбільш реальними та досяжними. При цьому слід виділити ряд критеріїв, яким мають відповідати шляхи вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності. Такими критеріями є [20, с. 29]:

- збільшення обсягів виробництва;
- забезпечення зростання надходжень;
- валютна виручка;
- прискорення оборотності оборотних коштів;
- посилення конкурентних позицій на обраних ринках та у вибраних регіонах;
- скорочення витрат на виробництво продукції.

Найголовнішими критеріями ефективності вибору того чи іншого шляху вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства мають стати збільшення рентабельності виробництва і реалізації продукції, а також зростання прибутку. Оскільки, саме прибуток є основним кінцевим результатом усіх напрямків фінансово-господарської діяльності та основним джерелом фінансових ресурсів підприємства.

Висновки до розділу 1

Конкурентоспроможність – це здатність підприємства вести суперництво в галузі, на національному та світових ринках. Поняття конкурентоспроможності є дуже важливим показником, який визначається стабільністю підприємства і товару, який випускається на ринку, а також рівнем продажів продукції на ринку.

Міжнародна конкурентоспроможність – це досягнення підприємством конкурентних переваг у суперництві на міжнародному ринку. Конкуренція утворює специфічну сферу відносин між економічними суб'єктами, яка має власні характеристики, джерела, умови розвитку, і з яких складається конкурентне середовище сучасної економічної системи.

Особливості конкурентних процесів, які відбуваються в економіці країни мають вплив на формування конкурентного середовища зовнішньоекономічної діяльності. В силу особливого становища міжнародної діяльності - своєрідного «моста», що з'єднує національне і світове господарство, - конкурентне середовище ЗЕД знаходиться під впливом не тільки внутрішніх, але і зовнішніх чинників, що визначаються в даний час глобалізацією світової економіки.

Переплетення цих факторів надає конкурентному середовищу зовнішньоекономічної діяльності складного і суперечливого характеру, а для держави, що відіграє в її формуванні важливу роль і від якого багато в чому залежить ефективність інтеграції країни в світовий економічний простір, актуальну практичну проблему.

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку потрібно розробити стратегію зовнішньоекономічної діяльності, тобто єдиний напрямок, який буде враховувати внутрішні можливості підприємства та ринкові умови, в яких йому доводиться функціонувати.

Формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства є одним з найважливіших та найскладніших етапів стратегічного планування, що призначене для взаємоузгодження маркетингових цілей підприємства з їх можливостями та вимогами споживачів.

Розробка стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств є складним процесом і вимагає детального аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища організації, а також своєчасних і достовірних розрахунків ефективності такої діяльності.

Для аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємство може використати наступні методи аналізу: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, та його варіації PESTLE-аналіз та STEEPLE-аналіз, матричний аналізу ЗЕД підприємства, а саме матриця BCG, матриця GEM, матриця ADL, матриця Shell/DPM.

Для того, щоб управляти конкурентоспроможністю, її необхідно вимірювати. Це означає, що повинні бути вироблені ті чи інші підходи до вимірювання конкурентоспроможності, а також відповідні процедури роботи з даним показником як індикатором і об'єктом управління.

Підприємству, після отримання можливих варіантів розвитку зовнішньоекономічних зв'язків, необхідно відібрати саме ті напрями, які є найбільш реальними та досяжними. При цьому слід розробити ряд критеріїв, яким мають відповідати шляхи вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності. Також варто зазначити, що розроблені шляхи оптимізації зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств будуть ефективні, якщо вихід підприємств на зовнішні ринки отримає всебічне обґрунтування та розрахунки на перспективу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА ДГЗП «СПЕЦТЕХНОЕКСПОРТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» - державне госпрозрахункове зовнішньоторговельне підприємство, засноване Урядом України у 1998 році, основною сферою діяльності якого є експортно-імпортні відносини на світовому ринку продукції та послуг військового та подвійного призначення.

Основними видами діяльності підприємства є:

- експорт та імпорт продукції і послуг військового, спеціального та подвійного призначення;
- інвестування у високотехнологічні розробки;
- організація і підтримка науково-технічних та конструкторських робіт;
- трансфер технологій;
- проведення міжнародних виставок військової і цивільної техніки;
- маркетингова та інформаційно-консультаційна діяльність.

На сьогодні активними клієнтами та партнерами компанії є військові відомства України та іноземних держав, державні та приватні компанії з понад 30 країн світу. Основним партнером компанії з експорту є Республіка Індія, де з 2000 року успішно працює офіційне представництво «Спецтехноекспорту». Також ключовими експортними партнерами компанії є Алжир, Індонезія, Малайзія, Китай, Польща, Туреччина.

З 2010 року підприємство входить до складу Державного концерну «Укроборонпром» та є невід'ємною частиною оборонно-промислового комплексу України. «Спецтехноекспорт» - другий за обсягами зовнішньоторговельного обігу та найефективніший державний спекекспортер в Україні.

Серед партнерів компанії в Україні – понад 120 державних та 70 приватних підприємств-виробників, 35 конструкторських бюро та 30 науково-дослідних центрів як державної, так і приватної форм власності [21].

Таблиця 2.1

Характеристика підприємства ДП ДГЗП «Спецтехноекспорт»

Код ЄДРПОУ	30019335
Дата реєстрації	08.07.1998 (20 років 9 місяців)
Контактна інформація	04073, м.Київ, ПРОСПЕКТ СТЕПАНА БАНДЕРИ, будинок 7 Тел: +380445685070 Факс: +380445685068
Уповноважені особи	Бельбас Владислав Володимирович - керівник (Без обмежень)
Види діяльності	46.90 Неспеціалізована оптова торгівля (основний)
Форма власності	Державна власність
Перелік засновників юридичної особи	Державне підприємство державна компанія з експорту та імпорту продукції і послуг військового та спеціального призначення "УКРСПЕЦЕКСПОРТ" 100,0000% Код ЄДРПОУ засновника: 21655998 КІНЦЕВИЙ БЕНЕФІЦІАРНИЙ ВЛАСНИК (КОНТРОЛЕР) - ВІДСУТНІЙ
Розмір статутного капіталу	842 000,00 грн

Джерело: [21]

«Спецтехноекспорт» є державним госпрозрахунковим зовнішньоторговельним підприємством та не є розпорядником бюджетних коштів. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства ґрунтується на принципах самоокупності та самофінансування і провадиться відповідно до законодавства України.

Основним видом діяльності підприємства є експорт та імпорт продукції військового і подвійного призначення послуг. Перелік продукції та послуг підприємства наведено у табл. 2.2 [22].

«Спецтехноекспорт» має всі ліцензії та дозволи від Уряду України, необхідні для експорту продукції військового і подвійного призначення, та керується у своїй діяльності міжнародними угодами і міждержавними зобов'язаннями щодо контролю над експортом озброєнь.

Таблиця 2.2

Перелік продукції та послуг підприємства

Кластер	Види продукції
1	2
Броньовані військові та спеціальні транспортні засоби:	<ul style="list-style-type: none"> • Проектування, виробництво та постачання • Капітальний ремонт, ремонт, модернізація • Модернізація, ремонт та постачання запасних частин для основних бойових танків (Т-55, Т-64, Т-72, Т-80 і т.д.), БТР-БТР-50, 60, 70, 80; БМП-I, БМП-II, БРДМ і т.д. • Постачання двигунів з підвищеною потужністю (до 1400 кінських сил) для танків Т-72, Т-80, Т-84, Т-90 • Постачання активних систем бронезахисту: «Ніж», «Заслон», «Дуплет», • Далекомірний перемикач “F3 Phantom”. • Передача технологій
Техніка та технічне обслуговування літаків:	<ul style="list-style-type: none"> • Проектування, будівництво та виробництво літаків • Постачання авіаційних двигунів, обладнання, систем, агрегатів і пристроїв • Ремонт, модернізація та постачання запасних частин літаків і вертольотів: <ul style="list-style-type: none"> ○ всі літаки типу МіГ, Сухой та Л-29/39 ○ всі літаки родини Антонов, в т.ч. Ан-26, Ан-32 ○ Транспортні літаки Іл-76/78о всі вертольоти типу Мі • Технічне обслуговування та навчання • Передача технологій
Суднобудівна промисловість:	<ul style="list-style-type: none"> • Проектування та будівництво бойових кораблів і цивільних суден • Розробка та постачання газотурбінних двигунів, гідроакустичних систем та комплексів • Будівництво плавучих доків • Ремонт та модернізація морського обладнання • Постачання комплектуючих для суднових систем та обладнання
Безпілотні системи:	<ul style="list-style-type: none"> • Проектування, розробка та виробництво БПЛА для аерофотозйомки, повітряної розвідки, і для цивільних цілей. • Проектування, розробка та виробництво БНТЗ різних типів. • Розробка та виробництво анти-БПЛА систем • Передача технологій

Продовження таблиці 2.2

1	2
Радари і протиповітряна оборона:	<ul style="list-style-type: none"> • Виробництво та модернізація всіх типів нових радіолокаційних систем • Модернізація та цифровізація РЛС П-14, П-18, П-19, СТ-68, 36Д6 та ін. Станції РСП-10; Висотоміри ПРВ; Системи РСБН-4Н • Капітальний ремонт та постачання запасних частин для зенітних систем: «Тунгуська», «Квадрат», С-125 «Печора», «Ігла», «Стріла», «ОСА-АКМ», «Шилка» • модернізація систем ППО, ракетної артилерії та обладнання, у тому числі БМ-21 «Град», БМ-27 «Ураган», БМ-30 «Смерч», гаубиць Д-30, Д-20, 2С1 «Гвоздика», 2С3 «Акація» та ін • Виробництво станцій електронної боротьби та станцій оптичної електронної протидії
Точна керована зброя, стрілецька зброя, легка зброя та обладнання для самозахисту:	<ul style="list-style-type: none"> • Виробництво та постачання високоточної зброї, артилерійського озброєння • Постачання озброєнь малого калібру, оптичних приладів, комплектуючих • Постачання обладнання для самозахисту, нелетального обладнання • Проектування та розробка боєприпасів

Джерело: [22]

Місією компанії є створення вагомого вкладу в зміцнення обороноздатності України, відродження економічного, промислового та наукового потенціалу через розширення присутності українського ОПК на світовому ринку шляхом надання партнерам комплексних безпекових рішень, що базуються на технологічному випередженні, досконалому розумінні й прогнозуванні потреб клієнтів та напрямків розвитку світового безпекового середовища.

Дослідження системи управління підприємством доцільно розпочати з представлення організаційної структури підприємства у вигляді рис. 2.1, та надання характеристики підрозділів, аналізу покладених на них функцій, особливостей взаємодії та взаємозв'язків між ними.

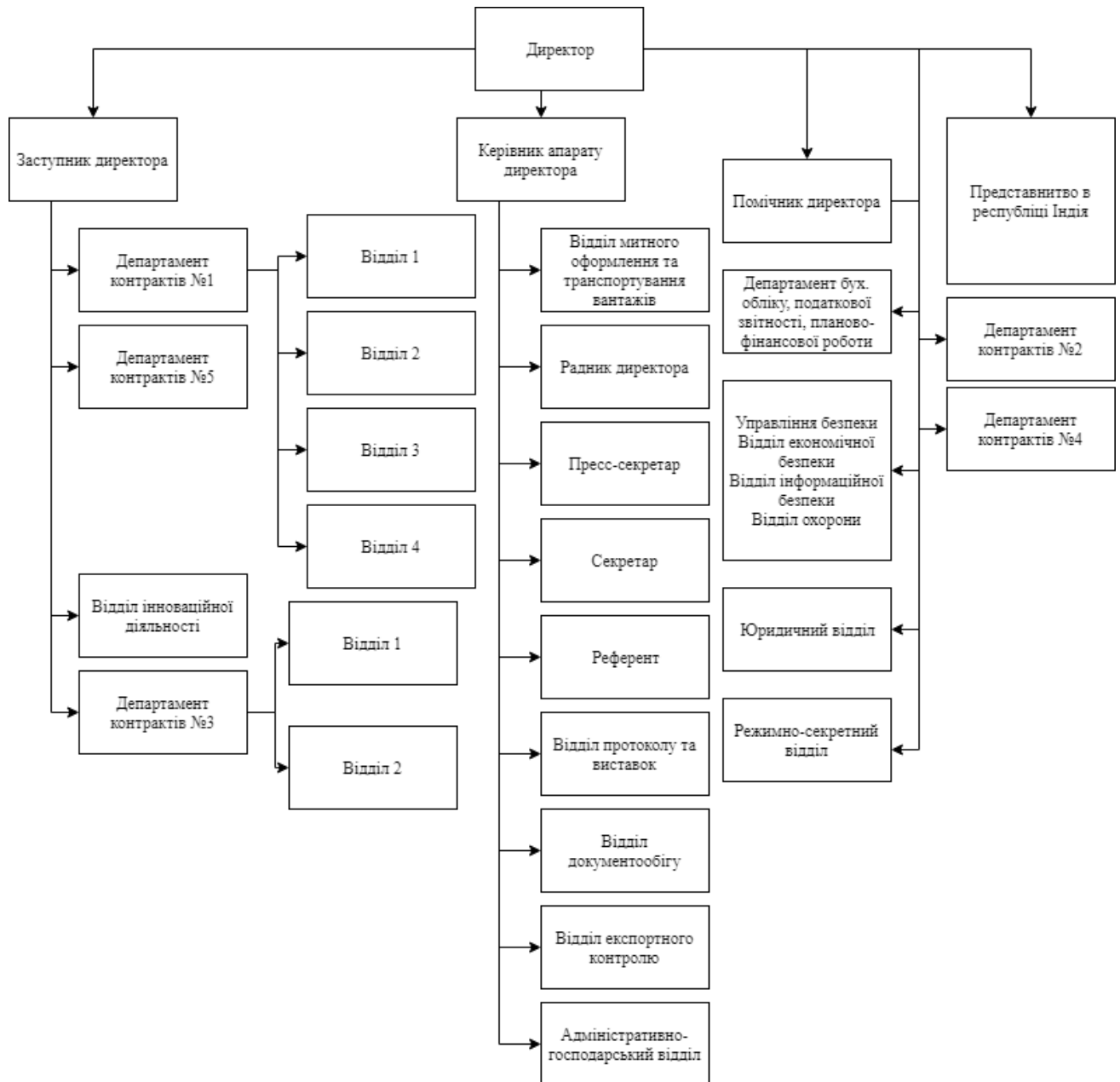


Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства [22]

Департаменти контрактів є ключовими для діяльності підприємства підрозділами. Основними їх функціями є:

- Забезпечення неухильного виконання вимог чинного законодавства з питань експортного контролю.
- Перед-контрактна та контрактна робота, у тому числі збір інформації, оформлення та створення інформаційних відомостей про замовників і кінцевих споживачів за формою.

- Вжиття заходів для перевірки доставки та кінцевого використання експортних та імпорتنих товарів заявлених цілях.

Юридичний відділ займається правовим аналізом зовнішньоекономічних контрактів (договорів), та інших документів щодо міжнародних передач товарів на предмет їх відповідності чинному законодавству України. Також надає юридичні консультації з питань економічного контролю, та у разі виникнення необхідності займається претензійно-позовною роботою та представництвом інтересів підприємства у судових органах.

Департамент бухгалтерського обліку, податкової звітності та планово-фінансової роботи займається оформленням бухгалтерських документів за укладеними зовнішньоекономічними договорами (контрактами), договорами комісії, купівлі-продажу, поставок тощо, у тому числі з питань відкриття акредитиву.

Канцелярія відповідає за облік та належне зберігання усіх документів, які мають відношення до конкретних операцій планування та здійснення міжнародних передач товарів. Зазначені документи зберігається не менше п'яти років з дати виконання конкретного контакту. Виконує електронну та паперовому каталогізацію з метою забезпечення належного порядку зберігання та обліку необхідної документації. Займається обліком і збереженням договірної документації підприємства щодо здійснення міжнародних передач товарів.

Основними функціями відділу митного оформлення та транспортування вантажів є:

- здійснення митного оформлення товарів, погодження авіап перевезень таких товарів,
- отримання у разі необхідності транзитних ліцензій та інших операцій, пов'язаних з митним оформленням і перевезенням вантажів.
- участь у проведенні попередньої ідентифікації товарів.

- своєчасне надання до відділу експортного контролю електронних митних декларацій про фактично здійснені міжнародні передачі товарів за отриманими дозвільними документами Державної служби експортного контролю України.

Відділ експортного контролю бере участь в узгодженні комерційних пропозицій та проектів зовнішньоекономічних контрактів (договорів) щодо здійснення міжнародних передач товарів; проводить попередню ідентифікацію товарів за співучасті інших структурних підрозділів підприємства; готує та подає документи до державної служби експортного контролю України з метою отримання дозвільних документів; координує взаємодію структурних підрозділів підприємства в системі внутрішньо-фірмового експортного контролю.

Також варто зазначити, що ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» є дочірнім підприємством у структурі холдингової компанії – Державного концерну «Укроборонпром», а отже дочірнім підприємством управляє материнська компанія.

Основним внутрішнім документом, що регулює діяльність ДП є статут, який затверджується материнським підприємством. З метою запобігання ускладненням у подальшій діяльності ДП, крім загальних вимог до його змісту, передбачених Господарським кодексом [23], цей документ повинен містити норми, що регулюють фінансово-економічні відносини з МП (спосіб, за яким МП реалізує права засновника щодо управління дочірнім підприємством):

- обумовлення меж повного господарського відання майном;
- визначення обсягу повноважень керівника ДП стосовно укладання значних угод та інших юридичних дій щодо майна ДП (необхідність затвердження МП проектів угод у випадках, коли сума угоди перевищує зазначену в статуті межу). Угоди, укладені керівником ДП з перевищенням

меж компетенції, можуть бути визнані недійсними з моменту їх укладання у судовому порядку;

- визначення процедури щодо призначення та звільнення керівника (можливо, і його заступників), укладання та розірвання з ними контрактів;
- обумовлення необхідності затвердження річних виробничо-фінансових планів діяльності ДП;
- визначення процедури затвердження результатів річної діяльності ДП;
- визначення порядку розподілу прибутку або покриття збитку;
- встановлення порядку прийняття рішень про реорганізацію та ліквідацію ДП.

Для аналізу виробничо-господарської діяльності ДП ДГЗП «Спецтехноекспорт», враховуючи специфіку його діяльності, а саме відсутність власного виробництва продукції, варто розрахувати наступні показники:

- показники платоспроможності підприємства;
- показники фінансової стійкості;
- показники рентабельності за допомогою моделі DuPont.

Для оцінки платоспроможності розраховуються коефіцієнти покриття, швидкої ліквідності та абсолютної ліквідності. Вихідні дані наведено у табл. 2.3, результати проведених розрахунків приведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.3

Вихідні дані для аналізу платоспроможності

Показник (тис. грн)	Роки		
	2015	2016	2017
Оборотні активи	1190415	2465578	2095918
Поточні зобов.	1033008	1111958	1768548
Гр. кошти	324125	402139	283043
Фін. Інв.	0	0	0
Деб. заборг.	965802	990774	1671452

Джерело: [розроблено автором на основі 21, 22]

Коефіцієнт покриття розраховується за наступною формулою:

$$K_{\text{покр}} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.1)$$

Формула розрахунку коефіцієнта швидкої ліквідності:

$$K_{\text{ш.л.}} = \frac{\text{Гр.кошти} + \text{Фін.інв.} + \text{Дебіторська заборг.}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.2)$$

Формула розрахунку коефіцієнта абсолютної ліквідності:

$$K_{\text{а.л.}} = \frac{\text{Гр.кошти}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.3)$$

Таблиця 2.4

Оцінка платоспроможності

Показник	Роки			2016/2015		2017/2016	
	2015	2016	2017	Δ	Δ %	Δ	Δ %
Коеф. Покриття	1,152	2,217	1,185	1,065	192,4	-1,032	53,4
Коеф. Швидкої ліквідності	1,249	1,253	1,105	0,004	100,3	-0,148	88,2
Коеф. Абсолютної лікв.	0,314	0,362	0,160	0,048	115,3	-0,202	44,3

Джерело: [розроблено автором на основі 21, 22]

Нормативними значеннями для вибраних коефіцієнтів є:

- Коефіцієнт покриття > 1
- Коефіцієнт швидкої ліквідності > 0.8
- Коефіцієнт абсолютної ліквідності > 0.2

Отже, підприємство мало відмінні показники платоспроможності у 2015-2016 році, але у 2017 спостерігається падіння показників покриття, однак не нижче нормативних значень. Показник абсолютної ліквідності у 2017 році вийшов за межі нормативних значень.

Для оцінки фінансової стійкості розраховуються коефіцієнти платоспроможності, фінансування, забезпеченості власними оборотними засобами, маневреності власного капіталу. Вихідні дані наведено у табл. 2.5, результати проведених розрахунків приведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.5

Вихідні дані для аналізу фінансової стійкості

Показник (тис. грн)	Роки		
	2015	2016	2017
Оборотні активи	1190415	2465578	2095918
Поточні зобов.	1033008	1111958	1768548
Власний капітал	270340	309348	364565
Валюта балансу	1303348	1421306	2133113
Заб. Наст. Витрат	409	947	908
Довгострокові зобов'язання	0	0	0
Доходи майбутніх періодів	0	0	0
Власні оборотні кошти	260916	299334	201154

Джерело: [розроблено автором на основі 21, 22]

Коефіцієнт платоспроможності відображає залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування і розраховується за формулою:

$$K_{\text{пл}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Валюта балансу}} \quad (2.4)$$

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами показує, яка частина матеріальних оборотних активів фінансується за рахунок засобів чистого оборотного капіталу і розраховується за формулою:

$$K_{\text{звор}} = \frac{\text{ОА} - \text{ПЗ}}{\text{ПЗ}} \quad (2.5)$$

Коефіцієнт фінансування показує можливість розвиватися за рахунок власних коштів і розраховується за формулою:

$$K_{\text{фін}} = \frac{\text{Заб. наст. витрат} + \text{Довг. зобов.} + \text{Пот. зобов.} + \text{Доходи майб. пер.}}{\text{Власний капітал}} \quad (2.6)$$

Коефіцієнт маневреності розраховується за формулою:

$$K_{\text{маневр.}} = \frac{\text{Власні оборотні кошти}}{\text{Власний капітал}} \quad (2.7)$$

Таблиця 2.6

Оцінка фінансової стійкості

Показник	Роки			2016/2015		2017/2016	
	2015	2016	2017	Δ	$\Delta \%$	Δ	$\Delta \%$
Коеф. Платоспр.	0,207	0,218	0,171	0,010	104,9	-0,047	78,5
Коеф. Заб. Вл. Об. Зас.	0,152	1,217	0,185	1,065	798,9	-1,032	15,2
Коеф. Фінансування	3,823	3,598	4,854	-0,225	94,1	1,256	134,9
Коеф. Маневреності	0,965	0,968	0,552	0,002	100,3	-0,416	57,0

Джерело: [розроблено автором на основі 21, 22]

Нормативними значеннями для вибраних коефіцієнтів є:

- Коефіцієнт платоспроможності [0,2 - 0,35]
- Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами [0; 1]
- Коефіцієнт фінансування $> 0,5$
- Коефіцієнт маневреності $> 0,1$

Отже підприємство мало відмінні показники платоспроможності протягом усього досліджуваного періоду.

Модель DuPont – це модель, яка використовує основні показники рентабельності з метою виявлення ефективності діяльності компанії. Розрахуємо двофакторну та трифакторну моделі DuPont.

Вихідні дані наведено у табл. 2.7, результати проведених розрахунків приведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.7

Вихідні дані побудови моделі DuPont

Показник (тис. грн)	Роки		
	2015	2016	2017
Чистий прибуток	86538	69948	51621
Середньорічна величина Акт.	1303348	1421306	2133113
Виручка від реалізації	298724	632686	607354
Середньорічна величина ВК	270340	309348	364565

Джерело: [розроблено автором на основі 21, 22]

Двофакторна розраховується за формулою:

$$ROA = ROS * K_{oa} \quad (2.8)$$

$$ROA = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Активи}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Виручка}} * \frac{\text{Виручка}}{\text{Активи}} \quad (2.9)$$

Трьохфакторна розраховується за формулою:

$$ROE = ROS * K_{oa} * LR \quad (2.10)$$

$$ROE = \frac{\text{ЧП}}{\text{Вл. кап.}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{Виручка}} * \frac{\text{Виручка}}{\text{Активи}} * \frac{\text{Активи}}{\text{Вл. кап.}} \quad (2.11)$$

Таблиця 2.8

Модель Дюпона

Показник	Роки			2016/2015		2017/2016	
	2015	2016	2017	Δ	$\Delta \%$	Δ	$\Delta \%$
LR	0,290	0,111	0,085	-0,179	38,2	-0,026	76,9
ROS	0,207	0,218	0,171	0,010	104,9	-0,047	78,5
Koa	15,061	20,319	41,323	5,258	134,9	21,003	203,4
ROA(2)	3,124	4,423	7,062	1,299	141,6	2,640	159,7
ROE(3)	0,905	0,489	0,600	-0,416	54,0	0,111	122,8

Джерело: [розроблено автором на основі 21, 22]

Показники рентабельності розраховані за моделлю DuPont (ROA ROS ROE) є показниками рентабельності активів, рентабельності продажів і рентабельності власного капіталу.

Рентабельність активів та власного капіталу підприємства знаходяться на відмінному рівні, демонструючи 60% рентабельність власного капіталу та 700% (цей надзвичайний показник пояснюється специфікою діяльності підприємства, а саме відсутністю необхідності у виробничих фондах) рентабельність активів у 2017, рентабельність продажів має слабку флуктуацію навколо 20%, що теж є гарним показником.

Коефіцієнт Коа (Коефіцієнт оборотності активів) описує показник ділової активності, який демонструє ефективність використання активів компанії. Коефіцієнт є співвідношенням між виручкою і середньорічною сумою активів. Значення показника говорить про те, скільки товарів і послуг продано за досліджуваний період на кожну гривню використаних активів.

Отже, стрімке зростання даного показника є свідченням збільшення ефективності використання активів.

Розглянемо детальніше показник LR(Коефіцієнт фінансового левериджу). Термін "фінансовий леверидж" часто використовують в більш загальному сенсі, кажучи про принциповий підхід до фінансування бізнесу, коли за допомогою позикових коштів у підприємства формується фінансовий важіль для підвищення віддачі від власних коштів, вкладених у бізнес.

Зафіксований показник фінансового левереджу на підприємстві свідчить про низьке використання позикових коштів. Враховуючи специфіку діяльності підприємства, а саме відсутність виробничої діяльності, а отже відсутність необхідності у сировині і виробничих фондах для збільшення фінансового результату, даним показником можна знехтувати.

2.2. Оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Для оцінки ефективності ЗЕД підприємства необхідно зрозуміти особливості ринкового середовища, в якому діє підприємство, виокремити як економічні так державно регуляторні фактори, що впливають на діяльність підприємства.

Світовий ринок озброєнь - це специфічний сектор міжнародних відносин, параметри якого визначаються комплексом економічних, технологічних і геополітичних факторів. Політична нестабільність, зростання військової напруги, збройні конфлікти - все це закономірно призводить до мілітаризації і збільшення попиту на озброєння [26, с. 2-3].

Світовий ринок озброєнь та військової техніки сьогодні - одна з найбільш розвинених, прибуткових і наукомістких галузей. Лише економічно розвинені країни можуть дозволити собі створення оборонно-промислового комплексу, який буде конкурентоздатним на світовому ринку.

Як видно з табл. 2.9 і рис. 2.2 загальносвітові військові витрати залишаються на стабільному рівні протягом останніх років, але при цьому загальносвітовий військовий імпорту/експорту постійно зростає (5%-20% за рік).

Таблиця 2.9

**Загальносвітові військові витрати, військовий експорт / імпорту в
2013-2017 рр, млн дол. США**

Роки	2013	2014	2015	2016	2017
Загальносвітові військові витрати, млн. дол. США	1 626 864	1 631 379	1 566 509	1 591 324	1 632 175
Військовий експорт / імпорту, млн. дол. США	55 471,5	68 087,4	71 661,6	85 990,6	89 658,9

Джерело: [27]

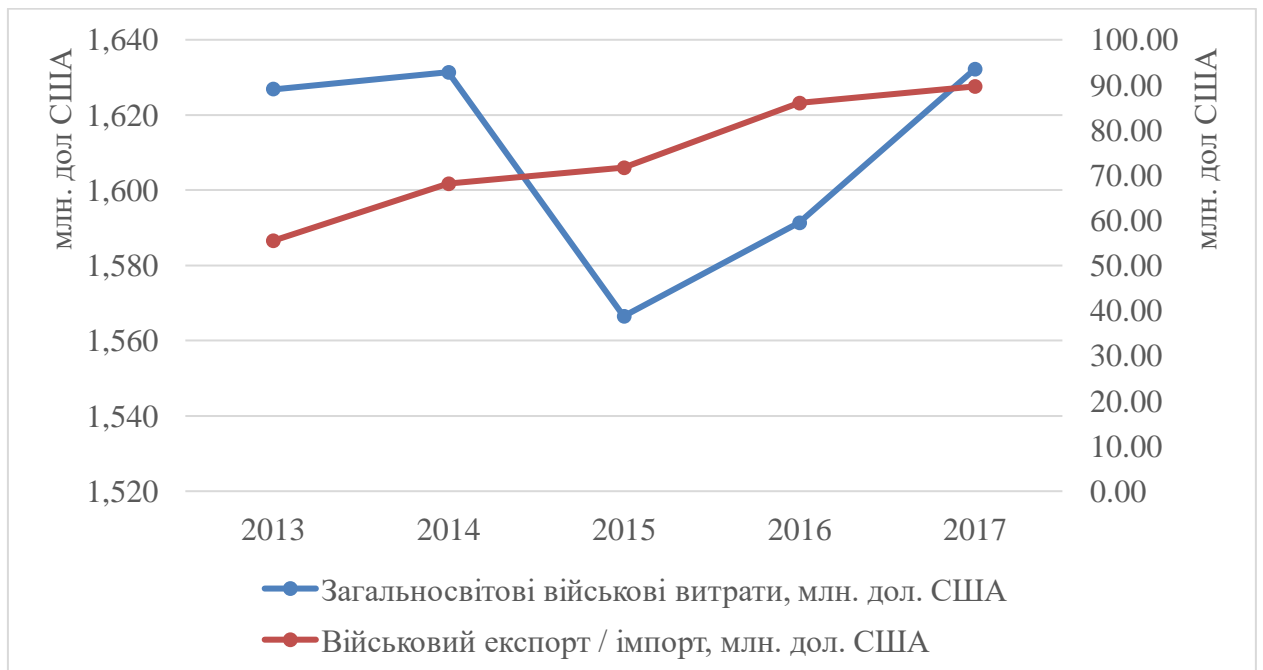


Рис. 2.2. Загальносвітові військові витрати, військовий експорт / імпорту [розроблено автором на основі даних табл. 2.9]

Більша частина світового експорту озброєнь концентрується у все меншій групі країн, водночас основною тенденцією світового імпорту

озброєнь є значне збільшення кількості країн-імпортерів з досить великими обсягами імпорту озброєнь. Тобто, світовий експорт та імпорт озброєнь мають протилежні тенденції розвитку з точки зору кількості країн-учасниць цього ринку [28, с. 38]. Це проілюстровано в табл. 2.10, а саме 4 країни топ 5 у списку наростили обсяги експорту продукції вдвічі за останні 5 років, у той час як загальносвітові показники експорту зросли на 60%.

Таблиця 2.10

**Рейтинг країн-експортерів за фактичним обсягом експорту
продукції військового призначення в 2013-2017 рр., млн. дол. США**

№	Країна	2013	2014	2015	2016	2017	2013-2017
1.	США	17 003,4	27 392,1	30 025,1	39 016,1	36 984,1	150 420,8
2.	Росія	12 927,1	11 760,0	11 177,5	11 381,8	11 764,6	59 011
3.	Франція	6 148,6	5 091,3	6 001,0	6 510,8	7 902,2	31 653,9
4.	Німеччина	2 005,3	3 915,7	2 679,6	6 908,3	7 020,3	22 529,2
5.	ВБ	3 300,1	2 942,5	3 258,1	3 777,0	5 498,7	18 776,4
...							
14.	Україна	738,8	806,8	300,8	390,8	379,4	2 616,6

Джерело: [27]

Згідно з даними SIPRI [29], за підсумками 2012-2016 рр. Україна увійшла до топ 10 найбільших експортерів озброєнь, посівши дев'яте місце у цьому списку. Частка України у глобальному експорті зброї становила 2,6%.

Попри складну економічну ситуацію, за останні два роки підприємствам вітчизняної «оборонки» вдалося розробити нові модифікації бронетехніки і систем залпового вогню, сучасні протитанкові ракетні комплекси, високоточні артилерійські снаряди тощо. А це дозволило низці підприємств оборонної галузі наростити обсяги виробництва і зберегти робочі місця. Суттєвою складовою військово-технічної співпраці України є послуги з ремонту і модернізації військової техніки, спільні науково-дослідні та конструкторські проекти.

Як показують дані табл. 2.11, найбільшими імпортерами продукції військового призначення за останні роки є країни Близького Сходу та Індія. Україна вже має представництво на цих швидко зростаючих ринках, але при цьому має зосередити увагу на збільшенні своєї присутності для недопущення витіснення країнами топ-5 експортерів.

Таблиця 2.11

**Рейтинг країн-імпортерів за фактичним обсягом продукції
військового призначення в 2013-2017 рр, млн. дол. США**

№	Країна	2013	2014	2015	2016	2017	2013-2017
1.	Саудівська Аравія	8 874,9	10 604,0	12 825,9	4 673,7	46 462,6	83 441,1
2.	Індія	2 348,3	4 160,2	6 284,1	11 779,2	4 558,0	29 129,8
3.	Катар	455,0	11 359,8	11 470,0	8 635,0	15 233,9	47 153,7
4.	Австралія	479,0	16 160,8	3 538,9	10 440,4	1 616,9	32 236
5.	ОАЕ	5 563,9	2 450,0	3 300,0	1 158,2	5 027,9	17 500
6.	Єгипет	320,0	3 254,0	15 442,0	964,4	2 084,5	22 064,9
7.	Алжир	7 050,0	6 940,0	1 248,0	1 741,0	-	16 979
8.	Великобританія	585,7	6 840,0	276,1	10 155,0	238,0	18 094,8
9.	Півд. Корея	3 191,0	8 504,1	5 814,1	1 345,0	140,0	18 994,2
10.	Ірак	3 342,0	2 110,7	2 673,8	754,8	92,9	8 974,2

Джерело: [27]

Розглянемо більш детально показники експорту та імпорту продукції військового призначення з України за останні 5 років (табл. 2.12, 2.13) (рис. 2.3).

Таблиця 2.12

**Експорт продукції військового призначення з України, 2014-2018,
млн дол. США**

Кластер	Роки					Усього
	2014	2015	2016	2017	2018	
Літаки	195	108	186	78	26	593
Броньовані машини	65	43	102	70	55	335
Артилерія	1	2		2		4
Двигуни	159	123	107	66	123	577
Ракети	24	11	19	18	20	93
Датчики	25					25
Кораблі	153	56	56	59		324
Усього	622	342	471	293	224	1951

Джерело: [29]

Основними статтями українського експорту військової техніки протягом останніх років стали наступні позиції:

- продукція авіаційної галузі;
- двигуни.

Пов'язано це перш за все з тим, що Україна володіє повним закритим циклом виробництва літаків. Двигуни для авіаційної техніки складають основну частку в експорті двигунів як таких.

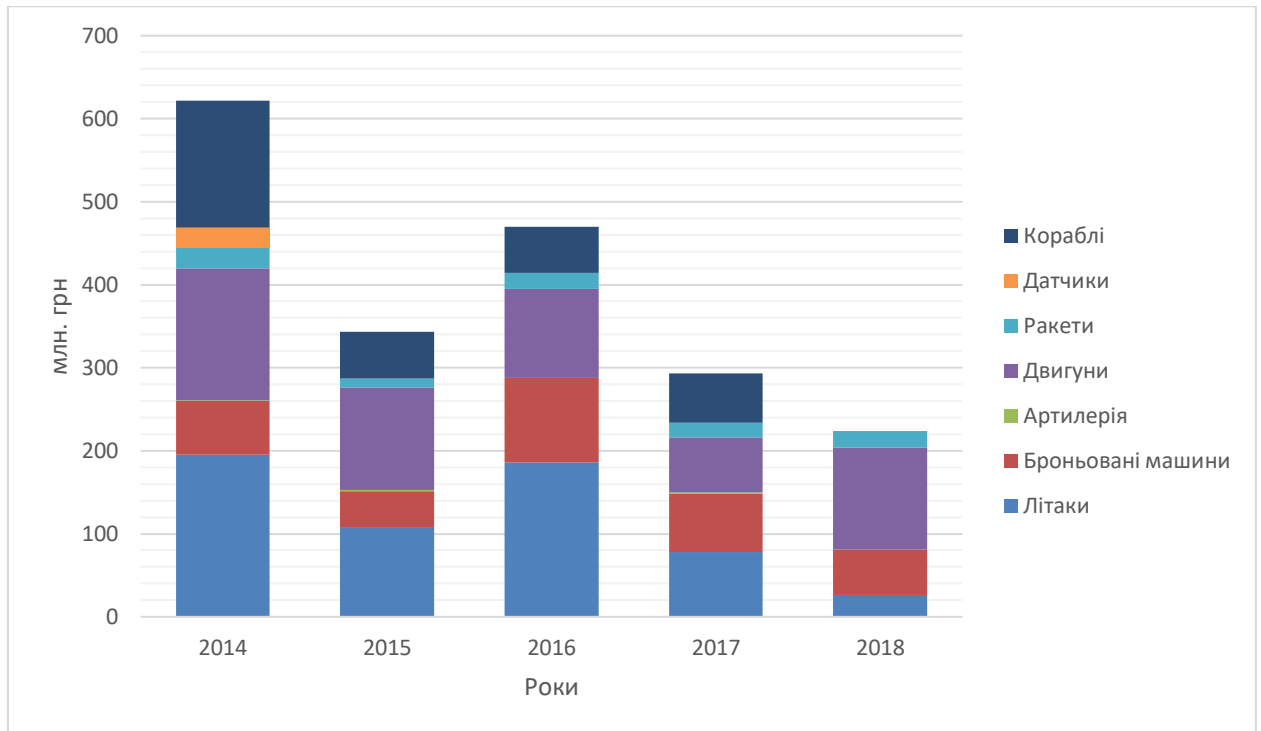


Рис. 2.3. Структура продукції військового призначення з України
[розроблено автором на основі табл. 2.12]

Таблиця 2.13

**Імпорт продукції військового призначення в Україну, 2014-2018,
млн дол. США**

Кластер	Роки					Усього
	2014	2015	2016	2017	2018	
Літаки					3	3
Броньовані машини	1	20			18	39
Артилерія					12	12
Двигуни					10	10
Ракети		2	5			7
Датчики					7	7
Кораблі	1	23	5		50	79

Джерело: [29]

З даних табл. 2.13 видно, що імпорт продукції військового призначення в Україну, в порівнянні з експортом, є незначним (157 млн дол. проти 1,9 млрд дол.). Основною позицією українського імпорту стала продукція

суднобудівного кластеру, це пов'язано зі втратою великої частини українських ВМС в результаті окупації Криму.

Загальні результати роботи підприємств ОПК України представлені у табл. 2.14 та рис. 2.5.

Таблиця 2.14

**Чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послуг, підприємствами
ОПК України млн. грн**

Кластери	Роки		
	2015	2016	2017
Експортери	925	2 140	2 510
Авіабудування	4 914	5 528	6 120
Високоточне озброєння	926	1 315	1 634
Бронетанкова техніка	1 084	1 746	2 243
Радіолокація та ППО	608	556	603
Суднобудування	1 989	3 147	3 025
ВСЬОГО	10 446	14 432	16 135

Джерело: [розроблено автором на основі 30]

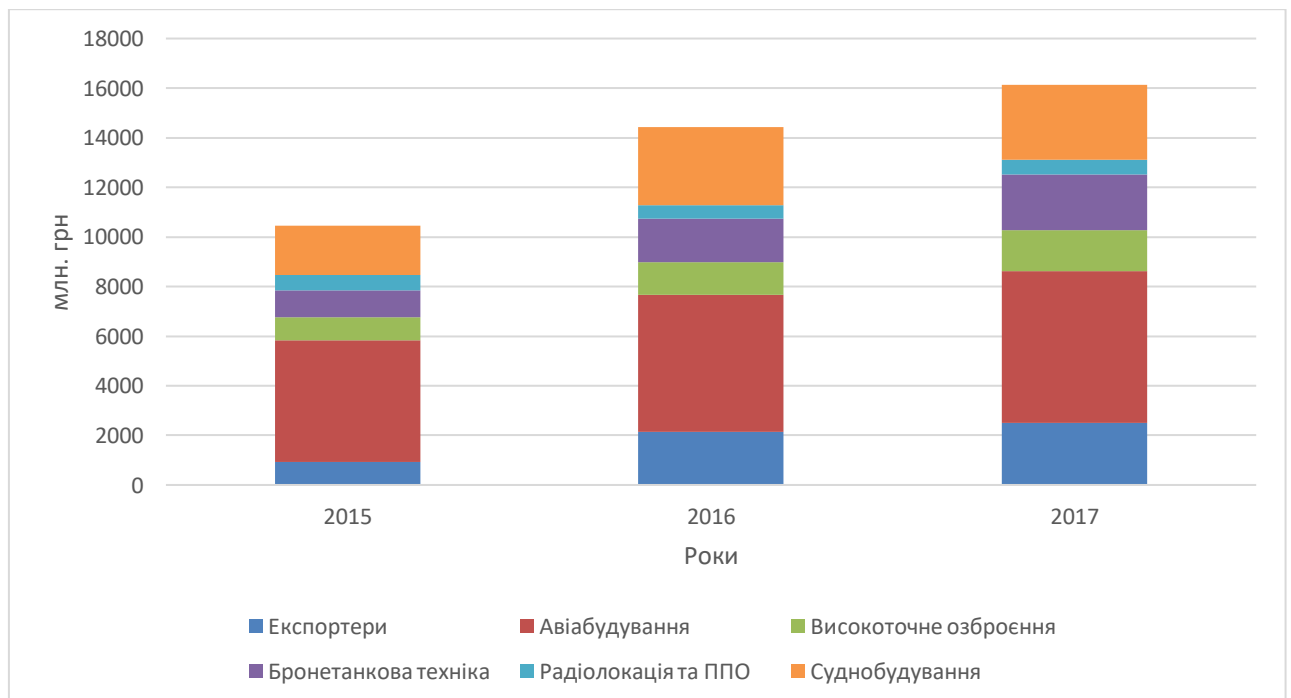


Рис. 2.4. Чистий дохід підприємств ОПК України
[розроблено автором на основі даних табл. 2.14]

Отже, спостерігається загальногалузева тенденція щодо збільшення ефективності діяльності всієї загальнонаціональної системи ОПК, невід'ємною частиною якої є ДП «Спецтехноекспорт».

Надалі розглянемо систему загальнодержавного управління галуззю і місце підприємства у ній. Ринок озброєння є доволі специфічним, оскільки торгівля зброєю є монополією держав і переважно здійснюється в межах укладених міждержавних угод із дотриманням національних і міжнародних вимог із експортного контролю. Структура такого ринку формується під впливом політичних, соціально-економічних, інституційних чинників.

Для зростання ефективності та підвищення конкурентоспроможності підприємств, які розробляють, виготовляють, ремонтують, реалізують, модернізують озброєння, військову і спеціальну техніку та боєприпаси, беруть участь у військово-технічному міжнародному співробітництві у 2010 р. в Україні створено державний концерн «Укроборонпром». На українському ринку державний концерн «Укроборонпром» є природним монополістом, оскільки практично повністю контролює ринок озброєння, але на міжнародному ринку існує гостра конкуренція за ринки збуту озброєння.

На сьогодні ДК "Укроборонпром" об'єднує більше 100 підприємств-учасників у 5 основних галузях оборонної промисловості, зокрема, у розробці та виготовленні озброєння та техніки, науковій діяльності та експортно-імпортних операціях.

"Укроборонпром" має більше 10 конструкторських бюро, які займаються розробкою, проектуванням та дослідженнями, завдяки чому Концерн впроваджує інновації [30].

Важливою особливістю ринкового середовища підприємства є державна монополія на експорт зброї, та здійснює це через жорстку президентську вертикаль управління військово-технічним співробітництвом. Жорсткий державний контроль дозволяє запобігати нелегальним передачам ОВТ і уникати непотрібної конкуренції між українськими підприємствами на зовнішніх ринках.

Розглянемо загальногалузеву структуру українського ринку озброєнь, виділимо основних гравців (табл. 2.15) та дослідимо систему взаємозв'язків різних суб'єктів господарської діяльності та державних інститутів при здійсненні ЗЕД у даній галузі (рис. 2.5).

Таблиця 2.15

Основні гравці на українському ринку озброєнь, за кластерами

Кластер	Основні підприємства	Продукція
Експортери	ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» ДП ДЗІП «ПромОборонЕкспорт» ДП «УкрСпецЕкспорт»	
Авіаційний кластер	ДП «Авіакон» ДП «Антонов» 410 Авіаремонтний Мотор ДП «Івченко-Прогрес» ДП «Новатор»	АН-178, АН-148, АН-70, АН-30, АН-26 МІ-24ПУ1, МІ-24П, МІ-8МТВ
Бронетанковий кластер	ДП «Харківський БТЗ» ДП «Львівський БТЗ» ДП «Київський БТЗ» ДП «Артилерійське озброєння»	Оплот, Дозор-Б, БТР-4, БТР-3, Булат,
Високоточне озброєння та боєприпаси	ДККБ "Луч" ДП "НВК "Прогрес"	ПТРК «Комбат-621», ПТРК «Стугна», ПТРК «Скіф»
РЕР та ППО	ДП «Рубін» ДП «ЦКБ Протон»	РЛС 80К6, РЛС «Дельта», РЛС 36Д6-М
Суднобудівний кластер	ПАТ "Херсонський завод СУДМАШ" Херсонський державний завод "ПАЛАДА"	Ракетні катери типу «Лань», Десантно-штурмові катери типу «Кентавр»

Джерело: [розроблено автором на основі 30]

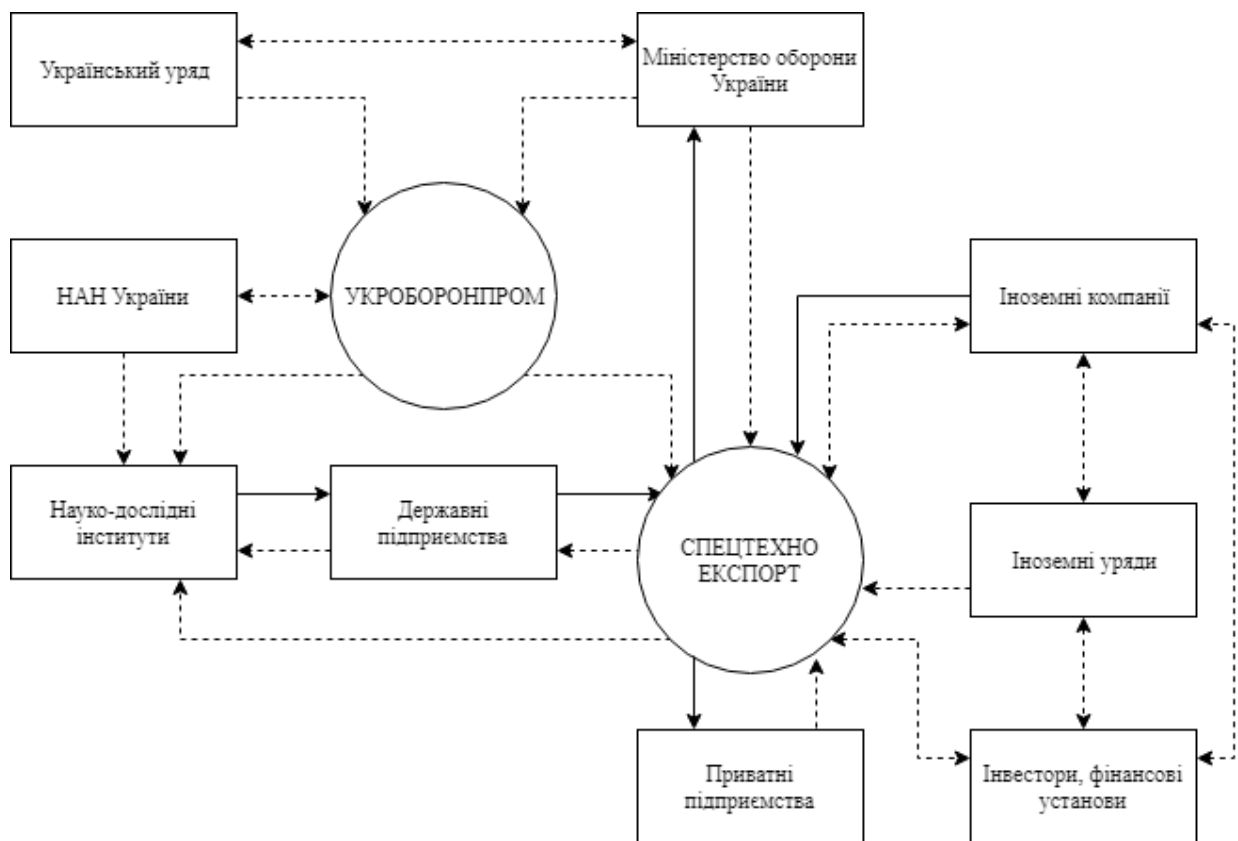


Рис. 2.5. Схема взаємодії різних суб'єктів при здійсненні зовнішньоторгової операції [22]

Експортний контроль в Україні ґрунтується на дозвільному механізмі здійснення експорту контрольованих товарів і технологій, який реалізується за допомогою ліцензування зовнішньоекономічних операцій. Рішення про видачу або про відмову у видачі дозволів приймається на міжвідомчому рівні за допомогою комплексної оцінки ризиків, пов'язаних з окремою експортною угодою [24, 25].

Загальна схема взаємодії усіх суб'єктів господарювання та державного управління при здійсненні ЗЕД на ринку озброєнь представлена на рис. 2.5.

Відповідно до законодавства головними суб'єктами у формуванні та реалізації державної політики у сфері експортного контролю є:

МК ВТС ЕК. Міжвідомча комісія з політики військово-технічного співробітництва та експортного контролю при апараті РНБО забезпечує

реалізацію рішень Комітету з політики військово-технічного співробітництва та експортного контролю при Президентові України, і виконує обов'язки цього Комітету, що виникли за час його діяльності.

МЕРТ. Міністерство економічного розвитку і торгівлі відповідальне за формування та реалізацію державної політики у експортного контролю.

ДСЕКУ. Реалізацію державної політики в галузі державного експортного контролю забезпечують центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері державного експортного контролю — Державна служба експортного контролю України.

Державний концерн «Укроборонпром». У зв'язку з відсутністю в Україні органу влади, який би здійснював координацію національних підприємств під час здійснення ними зовнішньоекономічної діяльності з товарами військового призначення, постановами Кабінету Міністрів України такі функції покладено на Державний концерн «Укроборонпром».

Головним завданням при узгодженні маркетингу ринку збуту та зовнішніх цін при проведенні зовнішньоторговельних операцій з товарами військового призначення задекларовано недопущення, насамперед, конкуренції між українськими експортерами на регіональних ринках озброєння та військової техніки [24, 25].

Отже, можна зробити наступний висновок: ефективність зовнішньоекономічної діяльності будь-якого підприємства вибраної галузі прямо залежить від ефективності функціонування всієї системи загалом. Кожне підприємство і кожен державний орган регулювання відіграє свою роль у забезпеченні ефективної роботи галузі загалом.

Природа діяльності підприємства ставить його у велику залежність як від національних виробників продукції, що виходить на експорт, так і від державних органів регулювання, які вимагають складної процедури отримання дозволів на здійснення зовнішньоторгової операції.

2.3. Виокремлення проблемних аспектів у розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Важливою складовою стабілізації господарської діяльності підприємств, фірм, усіх учасників ринкових відносин є зовнішньоекономічна діяльність - одна із сфер господарської діяльності, що пов'язана з міжнародною виробничою та науково-технічною кооперацією, експортом та імпортом товарів, послуг, виходом підприємств, організацій на зовнішній ринок. Розвиток зовнішньоекономічної діяльності - це суттєвий фактор підвищення ефективності господарської діяльності як на рівні окремих підприємницьких структур, так і в масштабах усієї країни.

Формування і вдосконалення комплексу організаційного та економічного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності повинно бути першочерговим управлінським рішенням керівництва, використання якого дасть змогу сформувати й реалізовувати конкретну послідовність заходів, що спрямовані на стабільне функціонування ЗЕД підприємства, її стійкий, перспективний розвиток [31, с. 225].

У цілому, організаційне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства має ґрунтуватися на виконанні базових організаційних принципів, до яких належать принцип організаційної цілісності, делегування повноважень, паритету повноважень і відповідальності, єдності цілей, функціональної регламентації, гнучкості організаційних структур. Реалізація принципів організаційного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства можлива лише за наявності відповідного економічного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Для виокремлення проблемних аспектів у розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства та аналізу можливих шляхів їх подолання розглянемо метод побудови можливих стратегій за допомогою SWOT - аналізу (табл. 2.16).

Класичний SWOT-аналіз вимагає визначення сильних і слабких сторін у діяльності підприємства, потенційних зовнішніх погроз і сприятливих можливостей (табл. 2.16).

Класичним представленням інформації такого аналізу було складання таблиць сильних сторін у діяльності підприємства (S), його слабких сторін (W), потенційних сприятливих можливостей (O) і зовнішніх загроз (T) .

У ряді робіт, викладається методика SWOT-аналізу, основна увага приділяється не на методи визначення й оцінку окремих складових частин (S, W, O, T), а на формулювання конкретних стратегій і заходів на основі сильних і слабких сторін підприємства із врахуванням можливостей і загроз.

Таким чином, для визначення проблемних аспектів і потенційних напрямів розвитку, пропонується після формулювання S, W, O, T перейти до складання матриці стратегій, а саме:

- SO – потребує стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення, а саме формулювання заходів, які необхідно провести, щоб використовувати сильні сторони підприємства для збільшення можливостей компанії;
- WO – розробка стратегій подолання слабкостей підприємства за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище, тобто розробка заходів, які необхідно провести, переборюючи слабкі сторони підприємства і використовуючи представлені можливості;
- ST – передбачення стратегій використання сильних сторін підприємства з метою пом'якшення (усунення) загроз, тобто розробка заходів, які використовують сильні сторони підприємства для запобігання загроз;
- WT – іноді називають «кризовим полем», тому що тут поєднуються загрози середовища зі слабкістю підприємства. З огляду на це існує нагальна потреба розробки стратегій як подолання загроз, так і усунення слабкості підприємства, тобто розробка заходів, що мінімізують вплив слабких сторін підприємства для запобігання загроз.

Таблиця 2.16

SWOT-аналіз підприємства

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • Використання переваг організаційно-правової форми організації бізнесу, централізація зусиль всієї галузі • Наявні конкурентні переваги, високе співвідношення ціна/якість • Добре вивчений ринок, потреби покупців, наявність сталих зв'язків та представництв • Вища за середню рентабельність і прибутковість • Імідж надійного партнера • Ефективні зв'язки у зовнішньому середовищі • Достатні фінансові ресурси 	<ul style="list-style-type: none"> • Відсутність унікальних конкурентних переваг • Загальногалузеве старіння виробничих потужностей • Недостатня увага науково-дослідній і інноваційній діяльності • Розміри присутності на ринку надто малі, щоб впливати на ринкову ситуацію
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> • Швидке зростання внутрішнього ринку за рахунок попиту оборонно-промислового комплексу • Високі ціни на продукцію на зовнішніх ринках • Зростання ринків країн, що розвиваються • Вертикальна інтеграція у загальногалузеву структуру • Недооціненість національної валюти • Загальносвітова політична нестабільність, що спонукає попит на продукцію 	<ul style="list-style-type: none"> • Надвисокий рівень конкуренції • Високі темпи інфляції • Технологічні прориви в інших країнах, що зменшують конкурентоспроможність вітчизняної продукції • Ворожі дії з боку РФ, втрата ринку • Недостатня розвиненість фондового ринку • Відсутність стабільного фінансування державних програм • Відтік кваліфікованих кадрів • Високі вхідні бар'єри на світових ринках • Зростання цін на продукти і послуги природних монополій • Забюрократизованість системи управління галуззю

Джерело: [розроблено автором]

Наступним кроком стала побудова матриць ймовірностей/впливів, в одній з яких позиціонуємо виявлені чинники зовнішнього середовища, що мають позитивний вплив на підприємство (можливості), в іншій – чинники зовнішнього середовища, що мають негативну дію на підприємство (загрози).

Такі матриці приведені у вигляді табл. 2.17 і 2.18, і дозволяють розсортувати визначені можливості і загрози за рівнем їх значущості для підприємства.

Таблиця 2.17

Матриця позиціонування можливостей зовнішнього середовища

		Ймовірність		
		Висока	Помірна	Слабка
Вплив	Сильний	Недооціненість національної валюти		
	Помірний	Високі ціни на продукцію на зовнішніх ринках	Загальносвітова політична нестабільність, що спонукає попит на продукцію Зростання ринків країн, що розвиваються	Швидке зростання внутрішнього ринку за рахунок попиту оборонно-промислового комплексу
	Слабкий	Вертикальна інтеграція у загальногалузеву структуру		

Джерело: [розроблено автором]

Таблиця 2.18

Матриця позиціонування загроз зовнішнього середовища

		Ймовірність		
		Висока	Помірна	Слабка
Вплив	Сильний	Надвисокий рівень конкуренції Високі входні бар'єри на світових ринках	Відтік кваліфікованих кадрів Технологічні прориви в інших країнах, що зменшують конкурентоспроможність вітчизняної продукції	
	Помірний	Забюрократизованість системи управління галуззю	Високі темпи інфляції Недостатня розвиненість фондового ринку Відсутність стабільного фінансування державних програм	
	Слабкий		Зростання цін на продукти і послуги природних монополій	

Джерело: [розроблено автором]

Отже, виходячи з результатів аналізу можливостей і загроз для підприємства наведених у таблицях, можна зробити наступні висновки:

Найбільш важливими потенційними можливостями для підприємства є:

- Недооціненість національної валюти
- Високі ціни на продукцію на зовнішніх ринках.

Комбінація цих факторів дозволить підприємству отримувати більші, у відносному вираженні, прибутки у національній валюті при меншій нормі прибутку, ніж у іноземних конкурентів.

Найбільш важливими потенційними загрозами для підприємства є:

- Надвисокий рівень конкуренції.
- Високі вхідні бар'єри на світових ринках.
- Відтік кваліфікованих кадрів.
- Технологічні прориви в інших країнах, що зменшують конкурентоспроможність вітчизняної продукції.

Усі ці фактори напряду пов'язані з формуванням конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках і мають визначальне значення у формуванні позиції підприємства на зовнішніх ринках. Високий рівень конкуренції на вже зайнятих, обмежує можливості зростання на цих ринках, високі бар'єри на незайнятих ринках вимагають значних зусиль для подолання. Швидке удосконалення технологій в інших країнах лише посилюють вхідні бар'єри та створюють загрози для вже зайнятих ніш на зовнішніх ринках. Відтік кваліфікованих кадрів посилює вище зазначені загрози і ускладнює процес боротьби з ними.

Отже, проаналізувавши інформацію можна представити наступні стратегії, (або комплекси заходів) які необхідно впроваджувати підприємству для покращення власної зовнішньоекономічної діяльності.

Сектор «Сильні сторони + можливості»:

- Використання загальногалузевої інтегрованої структури управління заради інтенсифікації діяльності з метою отримання більшого прибутку за рахунок недооцінки національної валюти порівняно зі світовими резервними валютами.

- Збільшення присутності на зовнішніх ринках за рахунок високого співвідношення ціна/якість продукції і можливості ще більше знизити ціну за рахунок недооцінки національної валюти.

- Посилення позицій на вже існуючих ринках за рахунок створеного позитивного іміджу та високого співвідношення ціна/якість продукції.

Сектор «Слабкі сторони + можливості»:

- Використання наявних конкурентних переваг і позитивного іміджу підприємства з метою розширення присутності на вже існуючих ринках.

- Використання підвищеного прибутку за рахунок недооцінки національної валюти та високої ціни продукції заради інвестування у науково-дослідну і інноваційну діяльність.

- Використання підвищеного прибутку за рахунок недооцінки національної валюти та високої ціни продукції заради інвестування у оновлення виробничих фондів підприємств галузі.

Сектор «Сильні сторони проти загроз»:

- Використання загальногалузевої інтегрованої структури управління заради інвестування у науково-дослідну діяльність та створення інноваційної продукції.

- Акцентування уваги на високому співвідношенні ціна/якість продукції заради протистояння високій конкуренції.

- Використання загальногалузевої інтегрованої структури управління заради інвестування у людський капітал та створення власної бази кваліфікованих кадрів.

Сектор «Слабкі сторони + загрози», «кризове поле»:

- Розробка і впровадження заходів для створення нових, унікальних конкурентних переваг заради протистояння високій конкуренції.

- Розробка і впровадження заходів для подолання високої конкуренції та вхідних бар'єрів заради збільшення присутності на іноземних ринках.

Висновки до розділу 2

ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» - державне госпрозрахункове зовнішньоторговельне підприємство, засноване Урядом України у 1998 році, основною сферою діяльності якого є експортно-імпортні відносини на світовому ринку продукції та послуг військового та подвійного призначення.

Основними видами діяльності підприємства є:

- експорт та імпорт продукції і послуг військового, спеціального та подвійного призначення;
- інвестування у високотехнологічні розробки;
- організація і підтримка науково-технічних та конструкторських робіт;
- трансфер технологій;
- проведення міжнародних виставок військової і цивільної техніки;
- маркетингова та інформаційно-консультаційна діяльність.

Підприємство знаходиться у державній власності і є дочірнім підприємством Державного Концерну «Укроборонпром».

Світовий ринок озброєнь та військової техніки сьогодні - одна з найбільш розвинених, прибуткових і наукомістких галузей. За останні 5 років загальносвітові військові витрати залишаються на стабільному рівні протягом останніх років, але при цьому загальносвітовий військовий імпорт/експорт постійно зростає (5%-20% за рік). За підсумками 2012-2016 рр. Україна увійшла до топ 10 найбільших експортерів озброєнь, посівши дев'яте місце у цьому списку, при цьому частка України у глобальному експорті зброї становила лише 2,6%. ДП ДГЗП «Спецтехноекспорт» займає 2 місце серед підприємств експортерів України і його частка у загальному обсязі експорту становить 20-25%.

Проаналізувавши показники платоспроможності підприємства, фінансової стійкості та показники рентабельності можна констатувати, що підприємство мало відмінні показники платоспроможності у 2015-2016 році,

але у 2017 спостерігається падіння показників покриття, однак не нижче нормативних значень. Показник абсолютної ліквідності у 2017 році вийшов за межі нормативних значень. Підприємство мало відмінні показники платоспроможності. Рентабельність активів та власного капіталу підприємства знаходяться на відмінному рівні.

ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» є дочірнім підприємством у структурі холдингової компанії – Державного концерну «Укроборонпром», а отже дочірнім підприємством управляє материнська компанія, а також керівник ДП, призначений згідно з його статутом, який здійснює оперативне управління фінансово-господарською діяльністю. Важливою особливістю ринкового середовища підприємства є державна монополія на експорт зброї, та здійснює це через жорстку президентську вертикаль управління ВТС.

Проаналізувавши інформацію щодо зовнішньоекономічної діяльності підприємства та провівши SWOT - аналіз можна представити наступні, найбільш оптимальні та ефективні стратегії, або комплекси заходів, які необхідно впроваджувати підприємству для покращення власної зовнішньоекономічної діяльності:

- Використання загальногалузевої інтегрованої структури управління заради інтенсифікації діяльності з метою отримання більшого прибутку за рахунок недооцінки національної валюти порівняно зі світовими резервними валютами.
- Збільшення присутності на зовнішніх ринках за рахунок високого співвідношення ціна/якість продукції і можливості ще більше знизити ціну за рахунок недооцінки національної валюти.
- Посилення позицій на вже існуючих ринках за рахунок створеного позитивного іміджу та високого співвідношення ціна/якість продукції.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В КОНКУРЕНТНИХ УМОВАХ

3.1. Розроблення конкурентної стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Розглянувши у розділі 2 даної роботи інформацію щодо зовнішньоекономічної діяльності підприємства, провівши SWOT – аналіз було виділено наступні найбільш оптимальні та ефективні стратегії, або комплекси заходів, які необхідно впроваджувати підприємству для покращення власної зовнішньоекономічної діяльності:

- Збільшення присутності на зовнішніх ринках за рахунок високого співвідношення ціна/якість продукції і можливості ще більше знизити ціну за рахунок недооцінки національної валюти порівняно зі світовими резервними валютами.
- Використання загальногалузевої інтегрованої структури управління заради інтенсифікації діяльності з метою отримання більшого прибутку за рахунок недооцінки національної валюти.
- Посилення позицій на вже існуючих ринках за рахунок створеного позитивного іміджу та високого співвідношення ціна/якість продукції.

Отже розглядаючи ці напрями необхідно розробити проект який використовуватиме сильні сторони підприємства, а саме:

- Високе співвідношення ціна/якість продукції
- Наявність добре вивченого ринку та надійних зв'язків
- Можливість централізації зусиль всієї галузі для реалізації проекту

Таким чином для розробки проекту необхідно визначити наступні ключові елементи зовнішньоекономічної операції:

- Ринок на якому буде проводитися операція
- Продукція яка буде об'єктом ЗЕО

- Внутрішньогалузеві партнери

Отже першим кроком стане вибір ринку. Для цього необхідно визначити вже існуючі зовнішньоторгові зв'язки підприємства.

ДП ДГЗП «Спецтехноекспорт» займає 2 місце серед підприємств експортерів України і його частка у загальному обсязі експорту становить 20-25%.

Зведені дані про експортну діяльність підприємства за товарною номенклатурою наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Експорт продукції військового та подвійного призначення
підприємством, 2014-2018, млн дол. США**

Кластер	2014	2015	2016	2017	2018	Усього
Авіаційний кластер	27	22	28	14	20	111
Бронетанковий кластер	10	9	20	14	11	64
Двигуни	21	25	20	21	26	113
Ракетні комплекси	4	5	4	4	8	25
Усього	62	61	72	53	65	313

Джерело: [22]

Основними партнерами ДП ДГЗП «Спецтехноекспорт» на міжнародному ринку на даний момент є:

- Індія
- Катар
- Саудівська Аравія

Якщо враховувати загальний потенціал ринків цих країн для можливості присутності на них підприємства варто згадати про загальний об'єм імпорту цими країнами озброєнь та продукції подвійного призначення (табл. 2.11), а саме за 2013-2017:

- Саудівська Аравія 83 441,1 млн дол США

- Катар 47 153,7 млн дол США
- Індія 29 129,8 млн дол США

Порівнюючи об'єми ринку даних країн і об'єми експорту продукції на ці ринки підприємством, то доля ринку яка зайнята підприємством приблизно 1%. Наочні дані щодо позиції України на ринку Індії наведені у табл. 3.2. При цьому підприємство має офіційне представництво на ринку Індії і також має значний досвід співпраці з урядом Індії.

Таблиця 3.2

Основні експортери військової техніки в Індію в 2013-2017 рр, млн дол США

№	Країна	2013	2014	2015	2016	2017	2013-2017
1.	Росія	3 804	3 853	1 720	1 982	1 892	13 250
2.	США	139	985	1 116	268	41	2 549
3.	Ізраїль	161	119	157	312	767	1 515
4.	ВБ	160	140	150	150	130	730
5.	Франція	31	59	60	129	133	411
6.	Україна	48	106	48	48	20	270

Джерело: [29]

Таким чином розширення присутності підприємства на цьому ринку ввижається найбільш доцільним.

Наступним кроком стане визначення продукції, яку доцільно поставляти на обраний ринок. Для досягнення зовнішньоторгової угоди ефективності вибрана продукція повинна мати унікальні конкурентні переваги на вибраному ринку і мати на ньому попит.

Проаналізувавши дослідження проведені ДП ДГЗП «Спецтехноекспорт» та ДК «Укроборонпром» [22, 30] можна дійти висновку, що найбільш конкурентоздатними видами продукції доступними для експорту на зовнішні ринки є:

- БМ-Оплот

- ББМ Дозор-Б
- АН-178
- БТР-4МВ

Наведемо коротку характеристику кожного виду продукції.

БМ «Оплот» — сучасний український основний бойовий танк, розроблений Харківським конструкторським бюро машинобудування.

БМ «Оплот» є докорінною модернізацією танка Т-84У «Оплот» та найновішим представником серії танків Т-84.

Виробництвом БМ «Оплот» займається ДП «Завод імені В. О. Малишева», який в свою чергу входить у структуру Державного Концерну Укроборонпром [30].

ББМ «Дозор-Б» – повнопривідна бойова броньована машина з колісною формулою 4х4. Створений в Україні Харківським конструкторським бюро з машинобудування (КБ ХКБМ) як багатоцільовий захищений транспортний засіб для транспортування особового складу, зброї, та військового обладнання вагою до 2 тон [30].

Виготовляється на заводі імені В. О. Малишева, Київському бронетанковому заводі та Львівському бронетанковому заводі.

АН-178 – близькомагістральний транспортний турбореактивний літак, вантажопідйомністю 15-18 тон, (два стандартних морських контейнери). Його швидкість становить 825 км/год, висота польоту — 12 км, дальність польоту — 5,5 тис. км. Розроблений Державним підприємством «Антонов» (ДП «Антонов») на базі пасажирського АН-158 (АН-148-200) [30].

БТР-4МВ – повнопривідний восьмиколійний бронетранспортер (БТР) з колісною формулою 8х8, розроблений в Україні Харківським конструкторським бюро з машинобудування (ДП ХКБМ), виготовляється на заводі імені Малишева.

БТР використовують для оснащення підрозділів, здатних вести бойові дії в різних умовах, зокрема в умовах застосування противником зброї

масового ураження. БТР може бути базовою машиною для оснащення спеціальних підрозділів швидкого реагування і морської піхоти. [30]

Всі вище означені види продукції є власними розробками українських підприємств, використовують переважну більшість комплектуючих розроблених і вироблених в Україні. Але при цьому 2 види продукції, а саме ББМ «Дозор-Б» та Ан-178 знаходяться на етапі впровадження у серійне виробництво і отже не є оптимальним варіантом для укладання контракту на їх поставку. В свою чергу БТР-4МВ та БМ «Оплот» вже були впроваджені у серійне виробництво та навіть були об'єктами вже завершених зовнішньоторгових контрактів, а саме:

- у 2011 році з Таїландом було укладено контракт щодо обсягом понад \$240 млн на поставку 49 одиниць БМ «Оплот». Контракт було успішно завершено у березні 2018 року.
- У 2009 році було укладено контракт на поставку в Ірак 420 одиниць БТР-4МВ вартістю \$457 млн.

Наступним кроком стане підтвердження конкурентоздатності продукції, для цього необхідно провести порівняльний аналіз з товарами конкурентами.

В рамках проекту "Зброя України" "Обозреватель" [32] порівняв "Оплот" з найбільш відомими серійними танками, які стоять на озброєнні і поставляються на експорт. А саме з:

- Abrams M1 (США)
- Leopard 2 (Німеччина)
- Т-90 (Росія)
- AMX-56 Leclerc (Франція)
- Type 96 (Китай)

Для порівняння були обрані три головні характеристики будь-якої бойової машини: вогнева міць, захищеність і маневреність. Результати порівняння наведені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Порівняльна характеристика основних бойових танків країн світу

	Вогнева потужність	Захищеність	Маневреність	Інтегральна оцінка
«Оплот»	2	2	3	2,3
Abrams M1A2 SEP (США)	2	1	2	1,6
Leopard 2A6 (Німеччина)	2	2	3	2,3
T-90 (Росія)	1	2	0	1
AMX-56 Leclerc (Франція)	2	1	3	2
Type 96 (Китай)	0	2	2	1,3

Джерело: [32]

Окрім того БМ «Оплот» отримав високі оцінки і від закордонних експертів в області озброєнь, регулярно займаючи місця у топ 10. [33, 34]

Розглядаючи можливість експорту БМ «Оплот» до Республіки Індія необхідно зрозуміти, чи існує на цю продукцію попит.

На даний момент на озброєнні індійської армії знаходяться: [35, 36]

- Приблизно 300 танків Arjun MBT, власної розробки та виробництва
- Приблизно 2000 танків Т-90 російського виробництва
- Приблизно 2500 танків Т-72 виробництва СРСР, з модернізаціями.

Розуміючи застарілість бойових машин Т-72, та нижчу ефективність Т-90, у порівнянні з іншими сучасними основними бойовими танками[33, 34, 35] уряд Республіки Індія наразі сконцентрований на повному оновленні власних озброєнь. Саме заради цього було розроблено і поставлено на виробництво Arjun MBT, але як показують рейтинги експертів [33, 34] та пряме порівняння характеристик БМ «Оплот» та Arjun MBT (табл. 3.4) БМ «Оплот» має перевагу над усіма видами основних бойових танків які є на озброєнні у індійської армії.

Таблиця 3.4

**Пряме порівняння тактико-технічних характеристик БМ «Оплот»
та Arjun MBT**

	БМ «Оплот»	Arjun MBT
Бойова маса, т	51,0	58,5
Екіпаж	3	4
Калібр гармати, мм	125	120
Кероване озброєння	+ (система Комбат)	+ (система LANAT)
Боекомплект, пострілів	46	39
Швидкострільність, постр./хв	8	6-8
Динамічний захист	+ (система Дуплет)	-
Активний захист	+ (система Варта)	-
Потужність двигуна, к.с.	1200	1400
Питома потужність, к.с./т	23,5	23,9
Максимальна швидкість, км/год	70	70
Запас ходу по шосе, км	500	450

Джерело: [розроблено автором на основі 33, 34]

Головними недоліками Arjun MBT у порівнянні з БМ «Оплот» є:

- Менша вогнева потужність основного калібру при меншій швидкострільності
- Менший боекомплект
- Відсутність динамічного і активного захисту

Також варто відзначити цінову перевагу БМ «Оплот» над конкурентами, а саме [33, 34]:

- БМ «Оплот» – \$5 млн
- Arjun MBT (Індія) – \$6,8 млн
- AMX Leclerc (Франція) – \$12,25 млн
- FV4034 Challenger 2 (ВБ) – \$8,8 млн

- Leopard 2A7/A7+ (Німеччина) – \$8 млн
- T-90MS (Росія) – \$5,1 млн
- M1A2 SEP Abrams (США) – \$8,58 млн

Отже, можна з упевненістю сказати, що у БМ «Оплот» матиме попит на ринку Республіки Індія, маючи як якісну так і цінову перевагу над своїми конкурентами.

На даний момент індійські збройні сили очікують постачання 124 одиниць Arjun MBT[35], замовлення відбулося у 2011 році, роботи по виконанню контракту все ще ведуться.

Зважаючи на вище описане доцільно запропонувати поставку партії у 100 одиниць БМ «Оплот», розраховану на 6-ти річний термін виконання.

При виконанні даного контракту необхідна буде співпраця декількох сторін з українського боку, а саме:

- ДП «Завод імені В. О. Малишева», як виробника продукції
- ДК «Укроборонпром», як регулятора
- ДП ДЗГП «Спецтехноекспорт»
- Державних органів регулювання у сфері експортного контролю, а саме МК ВТС ЕК, МЕРТ, МСЕКУ.

Загальну систему взаємовідносин між даними суб'єктами було розкрито у розділі 2.3 даної роботи. Фактично при здійсненні зовнішньоторгової операції у галузі торгівлі військовою технікою використовується посередницький контракт ЗЕД, за яким ДП «Завод імені В. О. Малишева», як виробник продукції є комітентом, ДП ДЗГП «Спецтехноекспорт» є комісіонером, але при цьому дані підприємства діють під регулюванням ДК «Укроборонпром» і державних органів регулювання у сфері ЗЕД.

Наступним кроком буде з'ясування основної інформації щодо підприємства-комітента, ДП «Завод імені В. О. Малишева» (табл. 3.5)

Таблиця 3.5

Характеристика підприємства ДП «Завод імені В. О. Малишева»

Код ЄДРПОУ	14315629
Дата реєстрації	03.03.1993 (26 років 2 місяці)
Контактна інформація	61001, Харківська обл., місто Харків, ВУЛИЦЯ ПЛЕХАНІВСЬКА, будинок 126 Тел: +380577393101
Уповноважені особи	ХЛАНЬ ОЛЕКСАНДР ВОЛОДИМИРОВИЧ - керівник з 30.05.2016 (згідно статуту)
Види діяльності	30.40 Виробництво військових транспортних засобів
Форма власності	Державна власність
Перелік засновників юридичної особи	ДЕРЖАВНИЙ КОНЦЕРН "УКРОБОРОНПРОМ" 100,0000% Код ЄДРПОУ засновника: 37854297 КІНЦЕВИЙ БЕНЕФІЦІАРНИЙ ВЛАСНИК (КОНТРОЛЕР) - ВІДСУТНІЙ
Розмір статутного капіталу	621 664 000,00 грн

Джерело: [21]

ДП «Завод імені В. О. Малишева» – державне підприємство транспортного та енергетичного машинобудування, колишній Харківський завод транспортного машинобудування ім. В. О. Малишева. ДП "Завод ім. В.О. Малишева" спеціалізується на випуску та модернізації важкої і легкої бронетехніки для МО України і іноземних замовників. Це танк БМ "Оплот", модернізація танка Т-64 до виду БМ "Булат", бронетранспортери БТР-3, БТР-4, модернізація бронетранспортерів БТР-50.

Отже запропонований проект виглядає наступним чином – ДП ДГЗП «Спецтехноекспорт» використовуючи власні зв'язки на ринку Республіки Індія виконує роль комісіонера в зовнішньоекономічній угоді посередництва щодо поставки 100 одиниць БМ «Оплот» збройним силам Республіки Індія

протягом 6 років, загальна вартість контракту \$507 млн. Провівши дослідження ринку було встановлено:

- Запропонована продукція має перевагу над конкурентами
- Потенційний обсяг ринку – 4000 одиниць продукції

Підприємство яке власне і буде здійснювати виробництво продукції – ДП «Завод імені В. О. Малишева» є частиною загальногалузевої структури під управлінням ДК «Укроборонпром»

3.2. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів

Економічне обґрунтування прийнятих рішень з управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств проводиться шляхом розрахунку різних показників економічної ефективності. Всю систему показників економічної ефективності ЗЕД можна розділити на дві групи.

1. Показники ефекту, що визначаються як абсолютні величини, виражаються у відповідних грошових одиницях як різниця між результатами і витратами.

2. Показники ефективності, які визначаються на основі відношення результатів до витрат, як правило, відносні і виражаються у відносних одиницях: %, грн. / Грн., \$ / \$, Частках одиниці і ін.

При оцінці ефективності даного проекту будуть використані наступні базові умови зовнішньоторгового контракту:

- Базові умови поставки: CFR
- Поставка товару рівними партіями: 25 одиниць з частотою 1 партія у 1,5 роки, 4 поставки за 6 років
- Вид транспорту: морський
- Спосіб оплати: 30% аванс, надалі рівномірна оплата після поставки кожної партії, 30% + 17,5% + 17,5% + 17,5%.

Базова умова Cost & Freight (CFR) Вартість та фрахт означає, що поставка є здійсненою продавцем, коли товар перейшов через поручні судна в порту відвантаження.

Продавець зобов'язаний понести витрати та оплатити фрахт, необхідні для доставки товару до названого порту призначення, проте, ризик втрати чи пошкодження товару, а також будь-які додаткові витрати, спричинені подіями, що виникають після здійснення поставки, переходять з продавця на покупця.

Термін CFR зобов'язує продавця здійснити митне очищення товару для експорту. Цей термін може застосовуватися тільки у випадках перевезення товару морським або внутрішнім водним транспортом.

Таким чином продавець зобов'язується доставити товар до порту відправки усі витрати щодо доставки в порт лягають на продавця, у тому числі страхування. Далі продавець зобов'язується провести процедуру експортного очищення товару, тобто пройти необхідні митні процедури на українській митниці. Далі продавець зобов'язується доставити товар до порту призначення і понести усі витрати щодо перевезення, окрім страхування вантажу, яке є обов'язком покупця. Після переходу товару через поручні судна поставка є здійсненою, а отже всі подальші витрати покладаються на покупця, у тому числі імпортне очищення, тобто сплата ввізного мита, що передбачено митним законодавством Індії.

Наступним кроком буде розрахунок ціни контракту та ціни одиниці продукції згідно з визначеними умовами контракту, результати представлені у табл. 3.6.

Згідно до чинного митного законодавства [37] при експорті даного виду продукції вивізне мито не стягується, стягується митний збір за використання послуг митниці у розмірі 0,2 % від загальної вартості експортованого товару, але не більше 1000 дол. США і ПДВ у розмірі 20 % митної вартості. Також на підприємство лягають витрати на транспортування по території України та фрахт до порту призначення.

Таблиця 3.6

Розрахунок вартості експортної продукції

Параметри	Розрахунок	Кінцевий результат
1. Вартість на умовах EXW:	Собівартість+Запланований прибуток (15%)	Собівартість 85 млн грн/шт
одиниці продукції, млн грн. (1 шт)		97,75
обсягу ЗЕО, млн. грн. (100 шт)		9775,00
2. Витрати на транспортування, розвантажувально-навантажувальні роботи та страхування до митного кордону України, %, млн. грн	Транспортування 4% EXW	391,00
	Розвантажувально- навантажувальні 1% EXW	97,75
	Страхування 3% EXW	293,25
3. Митна вартість:		
одиниці продукції, млн грн.		105,57
обсягу ЗЕО, млн. грн.		10557,00
4. Митні збори, млн. грн.	0,2%, не більше 1000 дол. США, перевищує, отже 1000 дол	0,03
5. Мито:	При експорті даного товару не сплачується[37]	
на одиницю продукції, грн.		
на обсяг ЗЕО, грн.		
6. Акцизний збір:	При експорті даного товару не сплачується[37]	
на одиницю продукції, грн.		
на обсяг ЗЕО, грн.		
7. ПДВ:	20%	
на одиницю продукції, млн грн.		21,11
на обсяг ЗЕО, млн. грн.		2111,00
8. Ціна відповідно до умови поставки:	Витрати на перевезення у порт призначення (фрахт) 10 % EXW	
одиниці продукції, млн грн.		136,46
обсягу ЗЕО, млн. грн.		13645,53

Джерело: [розроблено автором]

Отже загальна вартість контракту складе 13,6 млрд грн, або \$507,3 млн. Ціна одиниці продукції складе 136,5 млн грн, або \$5,07 млн, при собівартості 85 млн грн. Загальні витрати підприємства на експорт 11,4 млн грн.

Для проведення економічного обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів необхідно розрахувати та проаналізувати наступні показники:

- Показники загального ефекту проекту
- Показники ефективності зовнішньоекономічної угоди
- NVP (чиста поточна вартість) проекту, індекс прибутковості, дисконтований коефіцієнт рентабельності.

Окрім того необхідно провести аналіз ризиків пов'язаних з проектом.

Оцінка загального ефекту проекту для підприємства полягає у визначенні загального отриманого підприємством доходу і визначення фінансового ефекту за умови збереження існуючого тренду у діяльності підприємства.

При успішному виконанні контракту підприємство отримає дохід у розмірі \$507,3 млн. При умові збереження тренду у експортній діяльності підприємства даний контракт матиме наступний ефект (табл. 3.7, рис 3.1)

Таблиця 3.7

Експорту продукції військового та подвійного призначення підприємством, 2019-2024 при умовах виконання контракту та збереженні існуючого тренду, млн дол. США

Кластер	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Авіаційний кластер	20	19,8	19,6	19,4	19,2	19
Бронетанковий кластер	34	64,4	104,8	125,2	125,6	136
Двигуни	22,1	22,0	21,8	21,6	21,5	21,3
Ракетні комплекси	4,7	4,7	4,6	4,5	4,4	4,3
Усього	81	111	151	171	171	181

Джерело: [розроблено автором на основі таблиці 3.1]

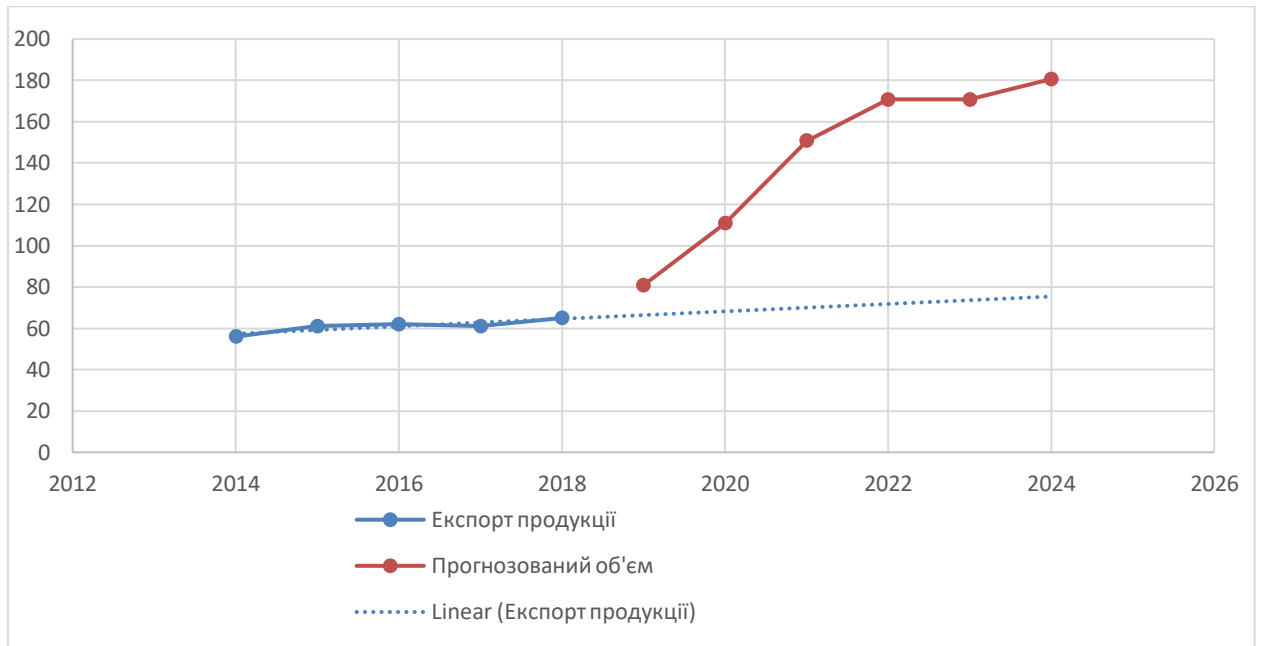


Рис. 3.1 Прогнозований дохід від експорту у разі виконання контракту
[розроблено автором]

Як можна побачити з табл. 3.7 та рис. 3.1 даний контракт може стати найбільшим за останні 5 років та значно збільшити дохід підприємства.

Для оцінки економічної ефективності експортної зовнішньоекономічної угоди розрахуємо наступні показники:

Показник ефекту зовнішньоекономічної угоди, який розраховується за формулою:

$$E_e = H_e - Z_e \quad (3.1)$$

H_e - гривневі надходження від експорту (13 645,53 млн. грн)

Z_e – повні затрати підприємства на експорт (11 393,03 млн. грн)

$$E_e = 13\,645,53 - 11\,393,03 = 2\,252,5 \text{ млн грн}$$

Отже загальний ефект від зовнішньоекономічної угоди складе 2,25 млрд гривень прибутку.

Наступний показник – показник ефективності зовнішньоекономічної угоди, який демонструє відношення доходу від експортної операції до витрат на неї, і таким чином показує скільки гривень доходу було згенеровано 1 гривнею витрат. Формула розрахунку:

$$\dot{E}_e = \frac{H_e}{Z_e} \quad (3.2)$$

$$\dot{E}_e = \frac{13\,645,53}{11\,393,03} = 1,19$$

Отже визначено, що 1 гривня витрат згенерує 1,19 гривень доходу, отже угода є ефективною.

Наступним етапом стане порівняння ефективності експорту порівняно з ефективністю можливої реалізації продукції всередині країни. Формула розрахунку:

$$E_e^* = \frac{O_e}{B_e} \quad (3.3)$$

O_e – обсяг експорту за внутрішніми цінами (9 000 млн. грн)

B_e – Виробнича собівартість експортованої продукції (8 500 млн грн)

$$E_e^* = \frac{9000}{8500} = 1,058$$

Маємо наступні результати:

$$\dot{E}_e = 1,19 > 1$$

$$\dot{E}_e = 1,19 > E_e^* = 1,058$$

Отже експортна зовнішньоекономічна угода є цілком вигідною як з точки зору чистої ефективності експортної угоди, так і в порівнянні з можливою альтернативою у вигляді реалізації продукції на внутрішньому ринку.

Наступним кроком стане розрахування NVP (чиста поточна вартість) проекту, індекс прибутковості, дисконтований коефіцієнт рентабельності та терміну окупності.

Чиста поточна вартість (NPV) визначається як сума приведених вартостей (PV) вхідних і вихідних платежів (витрат та доходів) пов'язаних з інвестицією чи проектом протягом усього часу його тривання. Зміна вартості грошей у часі означає, що чиста поточна вартість залежить не тільки від величини витрат та доходів, але й від часу в який ці платежі відбуваються та процентної ставки за допомогою якої платежі дисконтуються. Часто цим же ж

терміном описують відповідний метод оцінки інвестицій який, згідно з міжнародними стандартами бізнес-планування, є одним із основних показників економічної ефективності інвестиційних проектів. Чиста поточна вартість обчислюється за формулою:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{S_t}{(1+i)^t} \quad (3.4)$$

- S_t – чистий грошовий потік у період t , тобто сума всіх доходів мінус сума всіх витрат за цей період,
- i – процентна ставка дисконтування для одного періоду (зазвичай року). В залежності від ситуації це може бути норма прибутку для інвестицій з подібним ступенем ризику, середньозважена вартість капіталу або альтернативна вартість капіталу.
- n – номер останнього досліджуваного періоду (горизонт інвестиції).

Розрахунок NPV даного проекту представлено у табл. 3.8. Проект не потребує значних початкових інвестицій для запуску, оскільки серійне виробництво продукції вже налагоджене на підприємстві-виробнику. Загальні витрати на реалізацію проекту (\$422 млн) рівномірно розподілені протягом всього терміну виконання проекту. Дохід від виконання (\$507 млн) розподілений наступним чином 30% аванс, решта рівномірно протягом виконання проекту.

Таблиця 3.8

Розрахунок NPV проекту при $r=10\%$, млн. дол США

Показник	Період							Σ
	0	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік	6 рік	
IC (початкові інвестиції)	5							
B (дохід)		152	71	71	71	71	71	
C (витрати)		69,5	69,5	69,5	69,5	69,5	69,5	
B-C		82,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	
K		0,909	0,826	0,751	0,683	0,621	0,564	
NVP		74,9925	1,239	1,1265	1,0245	0,9315	0,846	75

Джерело: [розроблено автором]

Оскільки розрахунки між контрагентами за умовами контракту проводяться у доларах США, за ставку дисконтування доцільно взяти значення в межах 10-15% враховуючи такі показники як інфляція та ступінь ризиковості проекту.

Отже Чистий дисконтований дохід проекту склав \$75 млн.

Індекс прибутковості розраховується за формулою:

$$PI = \sum_{k=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^n} : IC \quad (3.4)$$

Отже індекс прибутковості проекту складає $75/5=15$, такий значний показник пов'язаний з відсутністю необхідності у значних фінансових інвестиціях для запуску проекту.

Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI) розраховується за формулою:

$$DROI = \frac{NPV}{PV} = PI - 1 \quad (3.5)$$

Отже дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій дорівнює $15-1=14$.

Проект є окупним з самого початку своєї реалізації, враховуючи особливості оплати та низьку необхідність початкових інвестицій.

Підсумовуючи проведення аналізу ефективності зовнішньоекономічної угоди можна сказати, що вона за всіма показниками є ефективною.

Наступним кроком у проведенні економічного обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів стане аналіз ризиків проекту. Оцінка ризиків буде проведена за методикою оцінки ризиків на основі системи критеріїв STAR (Strategic technology assessment review). За цією методикою передбачені експертні оцінки важливості конкретного фактору для проекту, рівня ризику по кожному фактору, а також розрахунок добутку важливості фактора на оцінку ризику по ньому для узагальнення. Оцінку важливості конкретного фактору пропонується здійснювати за такою шкалою:

- 0,80 – дуже сильний вплив фактору на проект;
- 0,40 – сильний вплив фактору на проект;
- 0,20 – помірний вплив фактору на проект;
- 0,10 – слабкий вплив фактору на проект;
- 0,05 – дуже слабкий вплив на проект.

Оцінку рівня ризиків пропонується проводити в діапазоні від нуля до десяти. В якості орієнтовних критеріїв можна запропонувати наступні:

- 0-1 бал – впевненість у відсутності ризику;
- 2-4 бали – впевненість скоріше у відсутності ризику, ніж у наявності;
- 5 балів – позиція щодо ризику не визначена;
- 6-8 балів – впевненість скоріше у наявності ризику, ніж у відсутності;
- 9-10 балів – впевненість у високому ризику.

Отримані оцінки зводяться до загальної за формою, представленою в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Визначення ризиків проекту за методикою STAR

№	Фактор	Важливість фактора, 0-1	Оцінка в балах, 0-10	Оцінка з урахуванням важливості
1	2	3	4	5
1	Ризик потреби в більших інвестиціях	0,8	9	7,2
2	Ризик невиконання строків проекту	0,8	8	6,4
3	Ризик впливу сильних конкурентів	0,4	8	3,2
4	Можливість попередньої змови конкурентів	0,4	7	2,8
5	Ризик сильного конкурентного впливу на цільових ринках підприємства	0,4	5	2
6	Недооцінка рівня бар'єрів входу на ринки, в яких зацікавлене підприємство	0,4	5	2
7	Можливість конкурентів використовувати різні інші важелі для блокування діяльності	0,4	5	2
8	Переоцінка можливостей використання старих систем постачання й розподілу	0,4	5	2
9	Ризик появи критичних обмежень через введення формальних стандартів як регуляторів на урядовому рівні	0,2	5	1
10	Ризик покладання на попередній досвід	0,2	4	0,8
11	Ризик неправильної оцінки ресурсів	0,2	4	0,8
12	Зайва впевненість у тому, що підприємство може вирішити більшість проблем, пов'язаних з проектом	0,2	4	0,8

Продовження таблиці 3.9

1	2	3	4	5
13	Ризик у впевненості в наявності потенціалу у підприємства для ексклюзивного співробітництва	0,2	3	0,6
14	Переоцінка очікуваного результату проекту	0,2	3	0,6
15	Ризик переоцінки успіху	0,2	2	0,4
16	Завищена оцінка потенційної тривалості рівня попиту	0,2	2	0,4
17	Ризики переоцінки очікуваного ринкового попиту	0,2	2	0,4
18	Ризик неточного визначення ринкових цілей підприємства	0,2	2	0,4
19	Ризик переоцінки тісних взаємин з перспективними споживачами	0,2	2	0,4

Джерело: [розроблено автором]

Отже загальна оцінка ризикованості проекту склала 34,2 бали, що свідчить про низький рівень ризикованості проекту.

Наступним кроком у аналізі ризиків проекту стане складення матриці ризиків (табл. 3.10), за результатами якої будуть визначені ризики які входять у критичну і субкритичну зону.

Отже у критичну зону ввійшли наступні ризики:

- Ризик потреби в більших інвестиціях
- Ризик невиконання строків проекту
- Ризик впливу сильних конкурентів
- Можливість попередньої змови конкурентів

Таблиця 3.10

		Матриця оцінки ризиків проекту				
		Оцінка ризику по фактору				
		[0, 1]	[2, 4]	5	[6, 8]	[9, 10]
Важливість фактора	0,8				2	1
	0,4			5, 6, 7, 8	3, 4	
	0,2		10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19	9		
	0,1					
	0,05					

Джерело: [розроблено автором на основі табл. 3.9]

Серед них 2 ризики входять у категорію непідконтрольних підприємству, а саме ризики пов'язані з конкурентами. При цьому 2 інші ризики становлять найбільшу загрозу для виконання проекту і є підконтрольними підприємству.

Ризик потреби в більших інвестиціях може призвести до зупинки виконання проекту, або навіть до повного зриву його виконання, тому підприємству необхідно постійно слідкувати за фінансовим станом проекту та у разі необхідності використати переваги загальногалузевої інтегральної структури управління заради якнайшвидшого виправлення ситуації.

Ризик невиконання строків проекту може призвести до повного зриву його виконання та погіршення відносин з контрагентом. Беручи до уваги той факт що виробництвом продукції не входить до обов'язків підприємства необхідно створити ефективну систему контролю за виконанням проекту з допомогою загальногалузевої інтегральної структури управління.

Висновки до розділу 3

Під час пошуку напрямів вдосконалення експортної діяльності підприємства було сформовано потенційно успішну зовнішньоторгову угоду, визначено ринок з високим наявним попитом і високою платоспроможністю – ринок Республіки Індія, а також проведено аналіз конкурентоздатності продукції – БМ «Оплот» за допомогою порівняння з аналогами. В результаті було запропоновано наступне – поставка партії у 100 одиниць БМ «Оплот», розраховану на 6-ти річний термін виконання.

При успішному виконанні контракту підприємство отримає дохід у розмірі \$507 млн. При умові збереження тренду у експортній діяльності підприємства даний контракт стане найбільшим за останні 5 років та значно збільшити дохід підприємства.

Розрахувавши загальні показники ефективності зовнішньоекономічної угоди було отримано наступні результати:

- загальний ефект від зовнішньоекономічної угоди складе 2,25 млрд гривень прибутку.
- показник ефективності зовнішньоекономічної угоди склав 1,19
- порівняння ефективності експорту з ефективністю можливої реалізації продукції всередині країни показало про вищу ефективність зовнішньоекономічної угоди 1,19 проти 1,058

Розрахування NVP (чиста поточна вартість) проекту, індекс прибутковості, дисконтований коефіцієнт рентабельності та терміну окупності показало наступні результати:

- Чистий дисконтований дохід проекту склав \$75 млн.
- Індекс прибутковості проекту складав 15
- Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій склав 14
- Проект є окупним з самого початку своєї реалізації, враховуючи особливості оплати та низьку необхідність початкових інвестицій.

Підсумовуючи проведення аналізу ефективності зовнішньоекономічної угоди можна сказати, що вона за всіма показниками є ефективною.

Наступним кроком у проведенні економічного обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів став аналіз ризиків проекту. Оцінка ризиків буде проведена за методикою оцінки ризиків на основі системи критеріїв STAR (Strategic technology assessment review).

Було складено таблицю основних ризиків, які можуть виникнути під час реалізації проекту. А саме було виділено 19 ризикових факторів в усіх сферах діяльності підприємства.

Загальна оцінка ризикованості проекту склала 34,2 бали, що свідчить про низький рівень ризикованості проекту.

Наступним кроком стало складення матриці ризиків за результатами якої були визначені ризики які входять у критичну зону.

Отже у критичну зону ввійшли наступні ризики:

- Ризик потреби в більших інвестиціях
- Ризик невиконання строків проекту
- Ризик впливу сильних конкурентів
- Можливість попередньої змови конкурентів

Серед них 2 ризики входять у категорію непідконтрольних підприємству, а саме ризики пов'язані з конкурентами. При цьому 2 інші ризики становлять найбільшу загрозу для виконання проекту і є підконтрольними підприємству.

Для уникнення негативних наслідків підприємству необхідно постійно слідкувати за фінансовим станом проекту та створити ефективну систему контролю за виконанням проекту з допомогою загальногалузевої інтегральної структури управління.

ВИСНОВКИ

На підставі виконаного дослідження було з'ясовано важливість конкуренції у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємств, а саме було виявлено особливості конкурентних процесів, які відбуваються в економіці країни мають вплив на формування конкурентного середовища зовнішньоекономічної діяльності. В силу особливого становища міжнародної діяльності - своєрідного «моста», що з'єднує національне і світове господарство, - конкурентне середовище ЗЕД знаходиться під впливом не тільки внутрішніх, але і зовнішніх чинників, що визначаються в даний час глобалізацією світової економіки.

Переплетення цих факторів надає конкурентному середовищу зовнішньоекономічної діяльності складного і суперечливого характеру, а для держави, що відіграє в її формуванні важливу роль і від якого багато в чому залежить ефективність інтеграції країни в світовий економічний простір, актуальну практичну проблему.

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку потрібно розробити стратегію зовнішньоекономічної діяльності, тобто єдиний напрямок, який буде враховувати внутрішні можливості підприємства та ринкові умови, в яких йому доводиться функціонувати.

Формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства є одним з найважливіших та найскладніших етапів стратегічного планування, що призначене для взаємоузгодження маркетингових цілей підприємства з їх можливостями та вимогами споживачів.

Розробка стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств є складним процесом і вимагає детального аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища організації, а також своєчасних і достовірних розрахунків ефективності такої діяльності.

Для отримання практичних результатів на базі теоретичного дослідження було досліджено систему управління підприємства ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт», як загальну, так і конкретно її зовнішньоекономічний аспект.

ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» - державне госпрозрахункове зовнішньоторговельне підприємство, засноване Урядом України у 1998 році, основною сферою діяльності якого є експортно-імпортні відносини на світовому ринку продукції та послуг військового та подвійного призначення. Підприємство знаходиться у державній власності і є дочірнім підприємством Державного Концерну «Укроборонпром».

Для визначення напрямів розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства у конкурентних умовах було проаналізовано ринок на якому діє підприємство. Світовий ринок озброєнь та військової техніки сьогодні - одна з найбільш розвинених, прибуткових і наукомістких галузей. За останні 5 років загальносвітові військові витрати залишаються на стабільному рівні протягом останніх років, але при цьому загальносвітовий військовий імпорт/експорт постійно зростає (5%-20% за рік).

Провівши аналіз фінансово-економічних показників було зроблено висновок про відмінний рівень ефективності господарської діяльності.

Було визначено специфічну структуру загальногалузевого управління у сфері торгівлі озброєннями, що сформувалася через наявність державної монополії на експорт зброї. Це зумовило створення жорсткої вертикалі управління ВТС.

Проаналізувавши інформацію щодо зовнішньоекономічної діяльності підприємства та провівши SWOT - аналіз було представлено наступні, найбільш оптимальні та ефективні стратегії, або комплекси заходів, які необхідно впроваджувати підприємству для покращення власної зовнішньоекономічної діяльності:

- Використання загальногалузевої інтегрованої структури управління заради інтенсифікації діяльності з метою отримання більшого прибутку за

рахунок недооцінки національної валюти порівняно зі світовими резервними валютами.

- Збільшення присутності на зовнішніх ринках за рахунок високого співвідношення ціна/якість продукції і можливості ще більше знизити ціну за рахунок недооцінки національної валюти.

- Посилення позицій на вже існуючих ринках за рахунок створеного позитивного іміджу та високого співвідношення ціна/якість продукції.

Під час пошуку напрямів вдосконалення експортної діяльності підприємства було сформовано потенційно успішну зовнішньоторгову угоду, визначено ринок з високим наявним попитом і високою платоспроможністю – ринок Республіки Індія, а також проведено аналіз конкурентоздатності продукції – БМ «Оплот» за допомогою порівняння з аналогами. В результаті була запропонована потенційно ефективна зовнішньоекономічна угода.

При успішному виконанні контракту підприємство отримає дохід у розмірі \$507 млн. При умові збереження тренду у експортній діяльності підприємства даний контракт стане найбільшим за останні 5 років та дозволить значно збільшити дохід підприємства.

У рамках дослідження ефективності запропонованої угоди було проведено аналіз наступних показників:

- Показники загального ефекту проекту
- Показники ефективності зовнішньоекономічної угоди
- NVP (чиста поточна вартість) проекту, індекс прибутковості, дисконтований коефіцієнт рентабельності.

Розрахувавши загальні показники ефективності зовнішньоекономічної угоди було отримано наступні результати:

- Проект за всіма показниками ефективності є ефективним
- NVP проекту позитивний, індекси прибутковості та дисконтованої рентабельності на високому рівні.

- Проект окупиться з самого початку реалізації враховуючи специфіку умов контракту та виробництва продукції.

Наступним кроком у проведенні економічного обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів став аналіз ризиків проекту. Оцінка ризиків буде проведена за методикою оцінки ризиків на основі системи критеріїв STAR (Strategic technology assessment review).

Було виділено найбільш загрозливі ризики для проекту, а саме ризик потреби в більших інвестиціях і ризик невиконання строків проекту.

Для уникнення негативних наслідків підприємству необхідно постійно слідкувати за фінансовим станом проекту та створити ефективну систему контролю за виконанням проекту з допомогою загальногалузевої інтегральної структури управління.

Загалом виконана робота підтвердила важливість розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства, а також визначну роль конкурентоздатності, як продукції, так і підприємства у формуванні стратегій і заходів для розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Борисова Т. Феномен міжнародної конкуренції в сучасній економіці / Т. Борисова // Галицький економічний вісник. — 2010. — №2(27). — с. 34-40.
2. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. — М. : Соцэкгиз, 1962. — 684 с.
3. Shepherd W. The Economics of Industrial Organization / W. Shepherd. — Englewood Cliffs. — 1990.
4. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась та ін. — К. : КНЕУ, 2006. — 527 с.
5. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 № 2210-III [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. — Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>.
6. Мокій А. І. Стратегія та механізми зміцнення просторово-структурної конкурентоспроможності регіону : монографія / За ред. А. І. Мокія, Т. Г. Васильціва. — Львів : Ліга Прес, 2010. — 488 с.
7. Дунська А. Р. Управління міжнародною конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств на інноваційній основі / А. Р. Дунська. // Економіка та управління підприємствами. — 2012.
8. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Підручник / За ред. О.А. Кириченка. - 2-ге вид., перероб. і доп. - К.: Знання, 2008. - 518 с.
9. Портер М. Е. Конкуренция / М. Е. Портер; пер. с англ. — М. : Вильямс, 2005. — 608 с.
10. Антонюк Л.Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації. — К.: КНЕУ, 2004. — 275 с.
11. Блажкун О. Ю. Шляхи вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства / О. Ю. Блажкун, Н. Ю. Тимошенко. // Актуальні проблеми економіки та управління. — 2016. — №10.

12. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності: навч. посібник / О. П. Гребельник, О. О. Романовський. — К.: Деміур, 2009. — 296 с
13. Яковлєв А. І. Удосконалення методів визначення ефективності ЗЕД // Фінанси України. — 2010. - № 9. — С.25-27
14. Решетняк Т. І. Методи аналізу зовнішнього середовища підприємства: ключові акценти та обмеження / Т. І. Решетняк, Ю. Е. Бабіч. // Функціональна економіка. — 2016. — №17.
15. Ліпич Л. Г. Фактори впливу на розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств / Л. Г. Ліпич, А. О. Фатенок-Ткачук. // Економіка та держава. — 2008. — №5.
16. 4. Максимець О.В. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності / О.В. Максимець, А.М. Вічевич. — Львів: Афіна, 2011. — 140 с.
17. Пергат Л. І. Етапи розробки стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства / Л. І. Пергат. // Проблеми матеріальної культури - Економічні науки. — 2012.
18. Усачова І. Д. Особливості процесу планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств / І. Д. Усачова, А. Р. Дунська. // Актуальні проблеми економіки та управління. — 2016.
19. Ковтун Е. О. Шляхи оптимізації зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств / Е. О. Ковтун, І. В. Поліщук, Ю. М. Турець. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. — 2016.
20. Зосимова Ж. С. Проблеми та умови покращення зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств / Ж. С. Зосимова. // Економіка. Управління. Інновації. - 2013. - № 2.
21. Youcontrol Повне досьє на кожну компанію України [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: youcontrol.com.ua
22. Державне Зовнішньоторговельне Підприємство «СпецТехноЕкспорт» Офіційний сайт [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: <http://spetstechnoexport.com>

23. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV (із змінами та доповненнями)// Відомості Верховної Ради України (ВВР), [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

24. Оборонно-промисловий кур'єр. Інформаційне агентство [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://opk.com.ua>

25. Про державний контроль за міжнародними передачами товарів військового призначення та подвійного використання від 03.02.2019 [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua>.

26. Єрін Д. Л. СВІТОВИЙ РИНОК ОЗБРОЄНЬ: ДИНАМІКА І ГЕОГРАФІЧНА СТРУКТУРА/ Єрін Д. Л. // ДВНЗ "Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана" – 2016.

27. Ежегодник ЦАМТО-2018: статистика и анализ мировой торговли оружием [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.armstrade.org>

28. Матюшенко І. Ю. Світовий ринок озброєнь : перспективи для України / І. Ю. Матюшенко, К. В. Ковальчук // Проблеми економіки. - 2011. - №1.

29. STOCKHOLM INTERNATIONAL PEACE RESEARCH INSTITUTE [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.sipri.org>

30. Державний концерн "Укроборонпром" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://ukroboronprom.com.ua/uk/>.

31. Лакіза В.В. Організаційно-економічне забезпечення функціонування підприємства / В.В. Лакіза, К.Я. Качмар // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.8. – С. 224-229.

32. Оружие Украины: почему "Оплот" один из трех лучших танков в мире - наглядное сравнение [Електронний ресурс] // "Обозреватель" – Режим доступу до ресурсу: <https://www.obozrevatel.com>.

33. Top 10 Main Battle Tanks [Електронний ресурс] // Military-Today – Режим доступу до ресурсу: <http://www.military-today.com>.

34. The world's top 10 main battle tanks [Електронний ресурс] // Army Technology – Режим доступу до ресурсу: <https://www.army-technology.com>.

35. The Times of India [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://timesofindia.indiatimes.com>.

36. Business Standard News [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.business-standard.com>.

37. Державна фіскальна служба України [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://sfs.gov.ua>

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2015-2017 рр

Актив	Код рядка	2015	2016	2017
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	643	886	20339
первісна вартість	1001	1004	1489	21212
накопичена амортизація	1002	(361)	(603)	(873)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-	-
Основні засоби:	1010	8781	9128	7291
первісна вартість	1011	19182	22324	21134
знос	1012	(10401)	(13196)	(13843)
Інші необоротні активи	1090	-	-	135781
Усього за розділом I	1095	9424	10014	163411
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	486	9462	10898
Виробничі запаси	1101	249	1328	849
Товари	1104	237	8134	10049
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	75886	124651	266611
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	823970	659875	1111672
за виданими авансами				
з бюджетом	1135	1	7120	30856
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	65945	199128	262313
Гроші та їх еквіваленти	1165	324125	402139	283043
Рахунки в банках	1167	323608	399013	262038
Витрати майбутніх періодів	1170	409	947	908
Інші оборотні активи	1190	3102	7970	3364
Усього за розділом II	1195	1293924	1411292	1969665
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	37
Баланс	1300	1303348	1421306	2133113

Продовження Додатку А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2015-2017 рр

Пасив	Код рядка	2015	2016	2017
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	842	842	842
Додатковий капітал	1410	269718	308726	363943
Резервний капітал	1415	210	210	210
Неоплачений капітал	1425	(430)	(430)	(430)
Усього за розділом I	1495	270340	309348	364565
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Усього за розділом II	1595	-	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
за товари, роботи, послуги	1615	10623	4148	53578
за розрахунками з бюджетом	1620	12033	7629	17784
за у тому числі з податку на прибуток	1621	6204	7136	7356
за розрахунками зі страхування	1625	530	250	227
за розрахунками з оплати праці	1630	1617	2011	1956
за одержаними авансами	1635	880309	873562	1344130
Поточні забезпечення	1660	1411	829	4048
Інші поточні зобов'язання	1690	126485	223529	346825
Усього за розділом III	1695	1033008	1111958	1768548
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
Баланс	1900	1303348	1421306	2133113

Додаток Б**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**

Стаття	Код рядка	2015	2016	2017
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	298724	632686	607354
Собівартість реалізованої продукції	2050	(139552)	(437078)	(434894)
Валовий: прибуток	2090	159172	195608	172460
Валовий: збиток	2095	()	()	()
Інші операційні доходи	2120	242447	150634	116318
Адміністративні витрати	2130	(73395)	(100569)	(115363)
Витрати на збут	2150	(26147)	(17502)	(22196)
Інші операційні витрати	2180	(196477)	(136798)	(85222)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	105600	91373	65997
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	()	()	()
Фінансові витрати	2250	-	(6135)	(1642)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()	()
Інші витрати	2270	(12)		-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	105588	85238	64355
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	()	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(19050)	(15290)	(12734)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305			
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	86538	69948	51621